



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Zhodnocení konkurenceschopnosti stavební firmy  
The Evaluation of Competitiveness of Construction Company

Student: Bc. Hana Hlinská

Vedoucí diplomové práce: Ing. Jindra Peterková, Ph.D

Ostrava 2013

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra podnikohospodářská

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Hana Hlinská**  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku  
Specializace: 00 Ekonomika podniku  
Téma: **Zhodnocení konkurenceschopnosti stavební firmy**  
**The Evaluation of Competitiveness of Construction Company**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoreticko-metodologická východiska konkurenceschopnosti
3. Zhodnocení konkurenceschopnosti stavebního podniku
4. Shrnutí, návrhy a doporučení
5. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

KEŘKOVSKÝ, Miroslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.  
MIKOLÁŠ, Z., J. PETERKOVÁ, M. TVRDÍKOVÁ a kol. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. Praha: C. H. Beck, 2011. 338 s. ISBN 978-7400-379-0.  
NENADÁL, J., D. VYKYDAL, P. HALFAROVÁ a kol. *Benchmarking: Mýty a skutečnost*. Praha: Management Press, 2011. 265 s. ISBN 978-80-7261-224-6.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

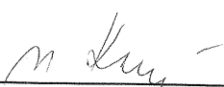
Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jindra Peterková, Ph.D.**

Datum zadání: 23.11.2012

Datum odevzdání: 26.04.2013

  
Ing. Josef Kašík, Ph.D.  
vedoucí katedry

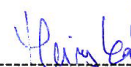


  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

#### Prohlášení

Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci vypracovala samostatně. Přílohy mi dané k dispozici jsem převzala a samostatně doplnila. Veškeré zdroje, které byly použity při zpracování práce, jsou uvedeny v seznamu literatury.

V Ostravě dne 26. dubna 2013



---

Hana Hlinská

## Poděkování

Ráda bych poděkovala Ing. Jindře Peterkové, Ph.D. za odborné vedení a konzultace při vypracovávání diplomové práce. Rovněž bych chtěla poděkovat vedení společnosti RIOS, spol. s r.o., které se mnou po celou dobu aktivně spolupracovalo a poskytlo mi veškeré potřebné informace

# OBSAH

1. ÚVOD .....	6
2. TEORETICKO-METODOLIGICKÁ VÝCHODISKA KONKURENCESCHOPNOSTI ...	8
2.1 Vymezení základních pojmů konkurenceschopnosti.....	8
2.1.1 Konkurence .....	8
2.1.2 Konkurenceschopnost .....	9
2.1.3 Konkurenční výhoda.....	9
2.1.4 Konkurenční strategie .....	9
2.1.5 Konkurenceschopnost malých a středních podniků.....	10
2.1.6 Charakteristika stavebnictví v EU.....	10
2.2 Přístupy ke konkurenceschopnosti dle jednotlivých autorů .....	11
2.2.1 Konkurenceschopnost dle Mikoláše .....	11
2.2.2 Konkurenceschopnost dle Kotlera .....	13
2.2.3 Konkurenceschopnost dle Jiráska .....	14
2.3 Metody hodnocení konkurenceschopnosti firmy .....	15
2.3.2 Hodnocení životaschopnosti podniku .....	15
2.3.3 Porterova analýza pěti konkurenčních sil .....	17
2.3.4 SWOT analýza .....	20
2.3.5 Finanční analýza .....	22
2.4 Benchmarking.....	28
2.5 Postupové kroky pro hodnocení konkurenceschopnosti .....	31
3. ZHODNOCENÍ KONKRENCESCHOPNOSTI STAVEBNÍHO PODNIKU .....	33
3.1 Charakteristika společnosti RIOS spol. s r.o. ....	33
3.1.1 Historie společnosti RIOS spol. s r.o. ....	34
3.1.2 SWOT analýza společnosti RIOS spol. s r.o. ....	35
3.1.3 Zjištění stávajícího stavu konkurenceschopnosti RIOS spol. s r.o. ....	38

3.2 Výběr konkurenčních firem pro benchmarking a jejich charakteristika .....	39
3.2.1 Charakteristika společnosti Regomarket.....	40
3.2.2 Charakteristikaspolečnosti B-Projekting s.r.o.....	40
3.3 Porterova analýza konkurenčních sil .....	40
3.3.1 Porterova analýza firmy RIOS spol. s r.o. ....	41
3.3.1 Porterova anlýza společnosti Regomarket s.r.o. ....	50
3.3.2 Porterova analýza společnosti B-projekting s.r.o.....	52
3.3.3 Shrnutí výsledků Porterovy analýzy konkurenčních sil.....	55
3.4 Hodnocení životaschopnosti podniku.....	56
3.4.1 Hodnocení životaschopnosti RIOS spol. s r.o.....	56
3.4.2 Hodnocení životaschopnosti Regomarket s.r.o.....	57
3.4.3 Hodnocení životaschopnosti B-Projekting s.r.o.....	58
3.4.4 Shrnutí výsledků metody hodnocení životaschopnosti.....	59
3.5 Finanční analýza porovnávaných společností .....	60
3.5.1 Interpretace výsledků finanční analýzy společnosti RIOS spol. s r.o.....	60
3.5.2 Interpretace výsledků finanční analýzy společnosti Regomarket s.r.o. ....	65
3.5.3 Interpretace výsledků finanční analýzy společnosti B-Projekting s.r.o. ....	68
3.5.4 Shrnutí výsledků finanční analýzy .....	71
4. SHRUTÍ, NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....	72
4.1 Shrnutí .....	72
4.2 Návrhy a doporučení .....	74
4.2.1 Návrhy pro zlepšení strategické pozice .....	74
4.2.2 Návrhy pro zlepšení konkurenční síly .....	74
4.2.3 Návrhy pro zlepšení podnikové vitality .....	75
4.2.4 Návrhy pro zlepšení finanční situace .....	76
5. ZÁVĚR.....	77
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	79

SEZNAM ZKRATEK.....	82
PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE.....	83
SEZNAM PŘÍLOH.....	84



# 1.ÚVOD

V dnešním dynamickém světě plném neustálých změn je pro podniky jednou z hlavních priorit udržení si svého postavení na trhu a nezanedbávání povinností spojených s rozvojem organizace, který je nesmírně důležitý v konkurenčním boji. Společnosti si musí uvědomit, jak silný potenciál drží v rukou a podle toho se také i chovat. Jejich konkurenční výhoda může být silná, ale nemohou spoléhat na to, že bude trvalá. Proto, aby si svou konkurenční výhodu udržely, musí neustále sledovat trh, jeho vývoj a změny, ke kterým dochází v důsledku různých vlivů ať už technologických, ekonomických, politických či jiných. Prioritní by pro ně neměla být ani honba za získáním co největšího podílu na trhu, protože této strategie se drží většina firem a ve výsledném efektu jde o nekončící boj, ve kterém jen stěží některá ze společností zvítězí.

Přáním každého podnikatele je, mít firmu, která bude prosperovat a přinášet mu zisk. Takového cíle však musí umět dosáhnout. Prioritním je zvítězit nad konkurencí a také se trefit do vkusu zákazníků, kteří neustále zvyšují požadavky na produkty i služby. Většina podnikatelů předpokládá, že k tomu, aby uspěli, jim postačí zkušenosti nasbírané během působení na trhu a přirozený instinkt. To ovšem není zdaleka pravda. Měli by se zaměřit na působení vnějšího a vnitřního prostředí a zjistit jaké nedostatky mají a co může ohrozit jejich budoucí vývoj. Neměli by zapomínat ani na silné stránky, které by měli zdokonalovat a také se chytit nových příležitostí vznikajících na trhu.

První část práce je zaměřena na teoretická východiska a přístupy ke konkurenceschopnosti. Následuje popis metod a postupové kroky pro zhodnocení konkurenceschopnosti. V další části jsou zvolené metody aplikovány na hlavní hodnocený podnik a jeho vybrané konkurenty. Závěrem jsou shrnuty výsledky provedených analýz včetně návrhů a doporučení pro zlepšení konkurenceschopnosti

Cílem diplomové práce je zhodnotit konkurenceschopnost společnosti podnikající v oblasti stavebnictví a zároveň odhalit slabá místa, která by mohla ovlivnit její budoucí vývoj. Ke srovnání konkurenceschopnosti jsou vybrány společnosti působící ve zlínském kraji, ve stejném průmyslovém odvětví, mající stejný předmět podnikání a stejnou právní formu. Zhodnocení je realizováno prostřednictvím SWOT analýzy, Porterovy analýzy konkurenčních sil, Pollakovy metody hodnocení vitality podniku a finanční analýzy. Na

základě zjištění budou navrženy vhodná opatření k posílení tržní pozice a konkurenceschopnosti stavební společnosti

## **2. TEORETICKO-METODOLIGICKÁ VÝCHODISKA KONKURENCESCHOPNOSTI**

V kapitole budou vymezeny základní pojmy související s řešenou problematikou, tj. konkurenceschopností. Posléze budou charakterizovány jednotlivé přístupy ke konkurenceschopnosti dle vybraných autorů a metody jejího hodnocení. Na závěr bude popsán postup, kterého bude využito v části zaměřené již na konkrétní podnik.

### **2.1 Vymezení základních pojmů konkurenceschopnosti**

Aby byla daná problematika lépe pochopena, dojde v úvodu teoretické části k popisupojmů, které se budou objevovat a používat v průběhu celé práce. Budou zde vysvětleny především termíny „Konkurence a Konkurenceschopnost“, protože jsou velmi často používány, avšak stává se, že je někdy zaměněn jejich význam. I když v prvním případě jde o činnost, kterou podnik uskutečňuje, aby uspěl na trhu a v druhém se jedná o schopnost, kterou musí mít, aby obstál v konkurenčním boji. Zmíněna zde bude i konkurenční výhoda, především jak jí dosáhnout a poté udržet. Podnik také nesmí zapomínat na stanovení konkurenční strategie, jejíž součástí je vymezení cílů. Na strategii navazuje i uvědomění si, jak velkým podnikem jsme a do jaké míry můžeme dalším podnikům konkurovat. Proto dojde k charakteristice malých a středních podniků a také jejich okolí, především prostředí EU.

#### **2.1.1 Konkurence**

Pokud se hovoří o konkurenci, je tím myšleno jakési soupeření, souměření či soutěžení na trhu. Tohoto klání se obvykle účastní dva nebo více subjektů za účelem dosáhnout konkurenční výhody. Konkurence nezahrnuje jen oblast ekonomickou, ale dostává se i do oblastí jiných jako například sociální, politické atd. Dá se pokládat za jednu z lidských vlastností, protože každý z nás má potřebu neustále se zdokonalovat a být v něčem lepší než kolega, partner, nebo kdokoliv jiný. Snažíme se najít skrytý potenciál, kterého bychom následně mohli využít v náš prospěch. (Mikoláš, 2005)

Aby mohl být podnik konkurenční, musí disponovat konkurenceschopností, tedy musí nabídnout určitý konkurenční potenciál a zároveň musí mít odvahu a zájem vstoupit do konkurenčního boje. (Mikoláš, 2011)

### **2.1.2 Konkurenceschopnost**

Konkurenceschopnost je schopnost nebo také důležitá vlastnost, s jakou může podnik na trhu obstát a s jakou dosáhne ekonomické renty. Není jí myšlena jen schopnost vyprodukovat unikátní výrobek, který nikdo z našich soupeřů nenabízí. Je to celá škála vlastností jako znalosti (intelektuální kapitál), zručnost, dobrá práce s informacemi, pohotovost reagovat na nové trendy, dobré vztahy managementu a zaměstnanců, pracovitost, schopnost adaptace a další. Tyto a další charakteristické vlastnosti pak tvoří základní hodnoty společnosti. (Mikoláš, 2011)

### **2.1.3 Konkurenční výhoda**

Konkurenční výhoda je něco, čím podnik disponuje navíc oproti svým soupeřům. Je to něco unikátního, co podnik dělá vyjímečným. Tato výhoda rozhoduje o tom, zda zákazník nakoupí právě u nás nebo dá přednost konkurenční firmě. Ovšem jen málo konkurenčních výhod je udržitelných. Najdou se však takové výhody, které jsou využitelné a mohou podniku posloužit jako odrazový můstek k novým výhodám. (Kotler, 2007)

V dnešní době je obtížné být ve svém oboru tím nejlepším nebo nalézt skulinu na trhu, dobře ji využít a zajistit si tak na chvíli výsadní pozici. Organizace se proto soustřeďují hlavně na kvalitu a cenu svých výrobků, tak aby zaujaly zákazníky a ti se rozhodli právě pro ně. Proto musí být jakákoliv konkurenční výhoda chápána jako výhoda pro zákazníka. Ty pak budou zákazníkovi poskytovat vysokou hodnotu a on bude spokojen, což povede ke zvýšeným nákupům, které společnosti vygenerují i vyšší zisk.

Velice důležité je, aby si společnost uvědomila, v čem tkví její konkurenční výhoda a neustále ji zlepšovala. Musí také dokázat odůvodnit zákazníkovi, proč právě její výrobek či služba je pro něj to nejlepší. (Kotler, 2007)

### **2.1.4 Konkurenční strategie**

Konkurenční strategie představuje firemní možnosti, jak obstát na trhu a efektivně konkurovat soupeřům. Každá strategie musí být v souladu s pravidly hry na trhu a to hlavně v dodržování práv a předpisů, etického chování a veřejné politiky. Nutná je také její flexibilita, která pomáhá rychle reagovat při nově vzniklých příležitostech a využívat je. Flexibilita je zapotřebí, i pokud dojde ke změně situace nejen na trhu, ale i v celé ekonomice.

Vedení společnosti by proto mělo věnovat zvýšenou pozornostfaktu, že strategii opravdu realizuje a neustále ověřovat, zda je realizována správně, v případě potřebyupozornit její směr.

Neexistuje univerzální strategie, která by byla využitelná všemi společnostmi. Každá organizace musí zvážit, co bude pro ni vhodné v návaznosti na situaci v odvětví, v němž podniká, finanční i jiné zdroje a samozřejmě příležitosti a cíle. (Porter, 1993)

### **2.1.5 Konkurenceschopnost malých a středních podniků**

Konkurenceschopnost malých a středních podniků má velký význam v návaznosti na národní hospodářství, protože zhruba 99,84 % malých a středních podniků se podílí na celkovém počtu aktivních podniků v ČR. Tyto podniky s sebou nesou velký podnikatelský potenciál a jsou zásadním hráčem v oblasti zaměstnanosti, sociálního klimatu a technologické vyspělosti. Dohromady vytvářejí téměř dva miliony pracovních míst, což tvoří 61 % zaměstnanosti v soukromé sféře.<sup>1</sup>

Rozvoj malého a středního podnikání je brzděn řadou nevýhod, které konkurenceschopnosti příliš nepomáhají. Jednou z nich je například vysoká byrokratická zátěž a překážky, kterými jsou nejen začínající, ale i stávající podnikatelé často negativně ovlivněni. Dále je to také nesnadný přístup k finančním zdrojům, překážky v rozvoji nových technologií a výrob. V návaznosti na tyto problémy se EU snaží vytvořit podpůrné programy a nástroje, s jejichž pomocí by se měla situace zlepšit.<sup>2</sup>

### **2.1.6 Charakteristika stavebnictví v EU**

Při hodnocení konkurenceschopnosti nesmí podniky zapomínat, že podstatnou roli v konkurenčním klání hraje i situace v odvětví, ve kterém podnikají. Organizace může získat lepší pozici než soupeř, ale pokud se odvětví vyvíjí negativním směrem, příliš jí to nepomůže. V této podkapitole bude rozebrána konkurenceschopnost v odvětví stavebnictví, jelikož podniky, které budou níže analyzovány, jsou s tímto odvětvím spojeny.

---

<sup>1</sup>IPODNIKATEL.CZ. Role malého a středního podnikání ve společnosti [online], 2011 [cit. 2012-11-24]. Dostupné z WWW: <<http://www.ipodnikatel.cz/O-podnikani-obecne/role-maleho-a-stredniho-podnikani-ve-spolecnosti.html>>.

<sup>2</sup>COSME: PROGRAMME FOR THE COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES AND SMEs. evropská komise [online]. 2013 [cit. 2013-01-19]. Dostupné z: <[http://ec.europa.eu/cip/files/cosme/cosme\\_factsheet\\_final\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/cip/files/cosme/cosme_factsheet_final_en.pdf)>

Produkce ve stavebnictví vzrostla v roce 2011 meziročně o 14,6 %, po očištění od vlivu pracovních dnů vzrostla o 16,2 %. Produkce týkající se pozemního stavitelství vzrostla o 13,8 % a produkce v oblasti inženýrského stavitelství se zvýšila o 17,2 %. Tento příznivý výsledek byl způsoben více faktory. Dobré počasí v prosinci 2011 poskytlo vhodné podmínky pro provádění veškeré stavební práce a v souvislosti s tímto jevem se objevily i vyšší dofakturace dokončených zakázek ke konci roku. Ovšem určitou roli mohla sehrát také vyšší poptávka po stavebních pracích spojená s očekávaným zvýšením DPH pro rok 2012.<sup>3</sup>

Fungování stavebního odvětví hraje významnou roli v rozvoji celého hospodářství. Konkurenceschopnost stavebních podniků se tak stává nedílnou součástí jak z pohledu růstu a zaměstnanosti, ale také z hlediska udržitelnosti a životaschopnosti odvětví. Stavebnictví má velký potenciál, avšak dochází k tomu, že velmi často chybí financování a regulační rámec, což toto odvětví činí neperspektivním z hlediska dlouhodobého investování. Kvůli těmto problémům se tak stavebnictví stává strategicky důležitým sektorem pro růst v rámci programu strategického rozvoje EU do roku 2020.<sup>4</sup>

## **2.2 Přístupy ke konkurenceschopnosti dle jednotlivých autorů**

Problematikou konkurenceschopnosti se již dlouhá léta zabývalo a zabývá mnoho autorů. Každý z nich přistupuje ke konkurenceschopnosti různým způsobem, ale podstata zůstává stejná. Následující podkapitoly popíší přístupy třech konkrétních autorů, kterými jsou Z. Mikoláš, J. Jirásek a P. Kotler. Dle Mikoláše (2005) je konkurenceschopnost jakousi konkurenční výhodou neboli určitou příležitostí, které bychom se měli chopit. Naopak Kotler (2007) doporučuje zaměřit se na konkurenční pozici a tu dále rozšiřovat nebo udržet. Poslední ze zmiňovaných autorů se zabývá konkurenčním potenciálem, který společnost využívá při konfrontaci s jiným podnikem nebo při získávání lepšího tržního postavení.

### **2.2.1 Konkurenceschopnost dle Mikoláše**

Jak píše Mikoláš (2011) ve své publikaci, konkurenceschopnost je tvořena především konkurenční výhodou, tedy šancí, které bychom se měli chopit. Podnik by se měl co nejvíce

---

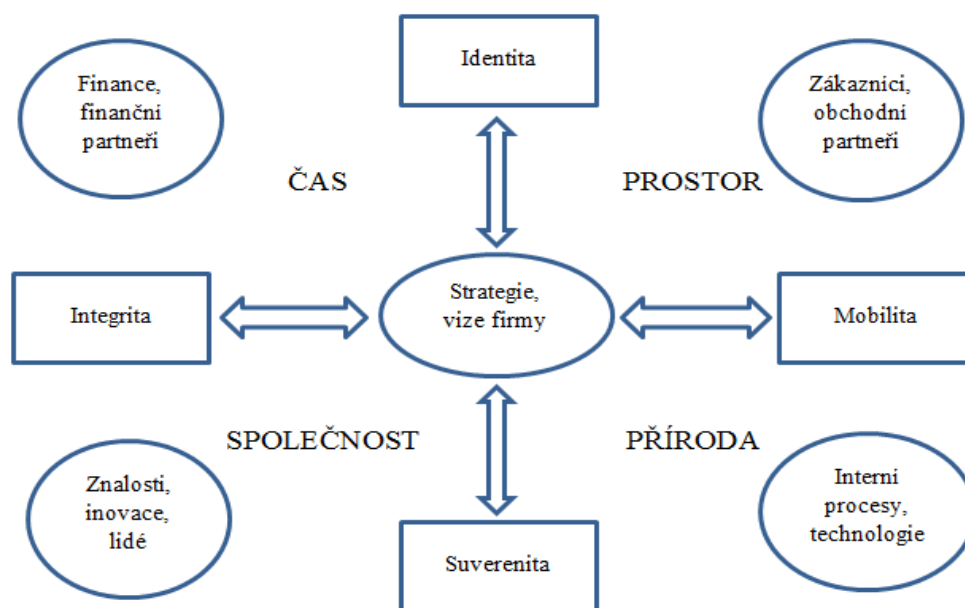
<sup>3</sup>Stavební produkce. Ministerstvo průmyslu a obchodu [online]. 2012 [cit. 2013-04-22]. Dostupné z: <<http://www.mpo.cz/dokument102307.html>>

<sup>4</sup>TISKOVÁ ZPRÁVA STAVEBNÍ SUMMIT. Svaz podnikatelů ve stavebnictví v ČR [online]. 2013 [cit. 2013-01-19]. Dostupné z: <[http://www.sps.cz/RDS/\\_detail\\_new.asp?id=4952&type=onas-zas](http://www.sps.cz/RDS/_detail_new.asp?id=4952&type=onas-zas)>.

zaměřit na udržení rovnováhy mezi silnými a slabými stránkami a příležitostmi a ohrožením, aby dosáhl kýženého úspěchu.

Dnešní pojetí konkurenceschopnosti požaduje hledání nových dimenzí. Už se nestačí zajímat jen o finanční faktory konkurenceschopnosti zobrazující minulost při určování konkurenčního potenciálu firmy, ale velkého významu nabývají i faktory mimofinanční jako identita, integrita, suverenita a mobilita. Identita představuje soubor vnitřních a vnějších znaků. Jde o nalezení vlastní osobitosti firmy. Naopak integrita je dána firemní soudržností. Suverenita vymezuje postavení firmy v podnikatelském prostředí a mobilita se vyznačuje schopností a možností působit na změny uvnitř i vně firmy. Tyto mimofinanční faktory jsou také označovány jako měkké parametry konkurenceschopnosti. Abychom si lépe uměli představit jejich působení na podnik, pomůže nám obrázek č. 2.1 (Mikoláš, 2011)

Obr. 2.1 Model konkurenceschopnosti (IDIMNOSU)



Zdroj: Upraveno dle publikace Mikoláš (2011, s. 201)

Konkurenceschopnost dle modelu IDIMNOSU je tedy spojením finanční stránky spolu s identitou, integritou, suverenitou a mobilitou. Charakterizuje ji konkurenční síla firmy, která je determinována mírou moci a mírou mobility. (Mikoláš, 2011)

### 2.2.2 Konkurenceschopnost dle Kotlera

Dle Kotlera (2007), je pro podnik zásadní udržet si svou tržní pozici, což si žádá buďto rozšíření celkového trhu nebo udržení si tržního podílu uvnitř konstantního trhu souběžně se zvýšením tržního podílu. Pokud se nám povede rozšířit celkový trh, odměnou nám bude získání nových skupin zákazníků. Po získání určité tržní pozice ovšem společnost nesmí usnout na vavřínech a měla by se dále zdokonalovat, aby svou tržní pozici i nadále udržela. Proto je nutné přijímat řadu opatření především v oblasti výzkumu a vývoje zaměřené na inovaci výrobků. Zapomínat by se nemělo ani na prosazování politiky propagace značky výrobku a prioritní by mělo být i posilování loajality cílových skupin zákazníků. Také aktivní obchodní politika operující s cenou a výkony přispívá ke stálosti tržní pozice.

Na základ tržní pozice, kterou si podnik vybojoval, se volí také konkurenční strategie. Kotler rozdělil strategie do čtyř skupin a to:

- **Tržní vůdce** - Firma přistupující k tomuto typu strategie má dominantní postavení na trhu (podíl 40 % a více). Vyznačuje se zpravidla tím, že jako první zavádí nové produkty na trh nebo přichází s lepšími cenovými, distribučními nebo propagačními strategiemi. Největší profit přichází hlavně v období růstu trhu, kdy zvyšování počtu uživatelů produktu žádá i zvýšení objemu prodeje nebo při expanzi tržního segmentu.
- **Tržní vyzyvatel** - Tržním vyzyvatelem se podnik stává tehdy, jestliže využívá ofenzivní strategie vůči tržním vůdcům v odvětví ale i malým podnikům ze stejné oblasti. Podnik může prosazovat dvě strategie buď:
  - strategii nízkých cen na úkor nižší jakosti,
  - strategii zaměřenou na špičkový produkt, výrobkové inovace, kvalitní distribuční cesty, intenzivní reklamu a propagaci apod.
- **Tržní souběžce** - K této strategii je přistupováno tehdy, je-li účelné udržet rovnováhu v odvětví, ve kterém podnik působí. Nejčastěji dochází k přizpůsobení se největšímu podniku zejména v oblasti cen. Ovšem zvyšuje se pečlivost v segmentaci trhu kde je kladen důraz na rentabilitu a ne na tržní podíl.
- **Výklenkář** - Tento typ strategie je využíván zejména malými podniky. Typickým znakem je, že si podnik vybírá tu část trhu, kde je malá anebo téměř žádná konkurence. Dochází ke specializaci na určitý typ výrobku nebo technologie, které budují budoucí konkurenční výhodu. Podniky se často snaží co nejvíce marketingově odlišit od ostatních konkurentů. (Blažková, 2007)



Pokud si podnik zvolí vhodnou konkurenční strategii odpovídající jeho velikosti a síle, nebude pro něj žádným problémem udržet si i svou pozici na trhu, kterou bude moci i nadále zlepšovat pomocí různých metod a nástrojů. Nebude-li ovšem ve zlepšování pokračovat, svou pozici ztratí a již jen těžko se bude dostávat zpět.

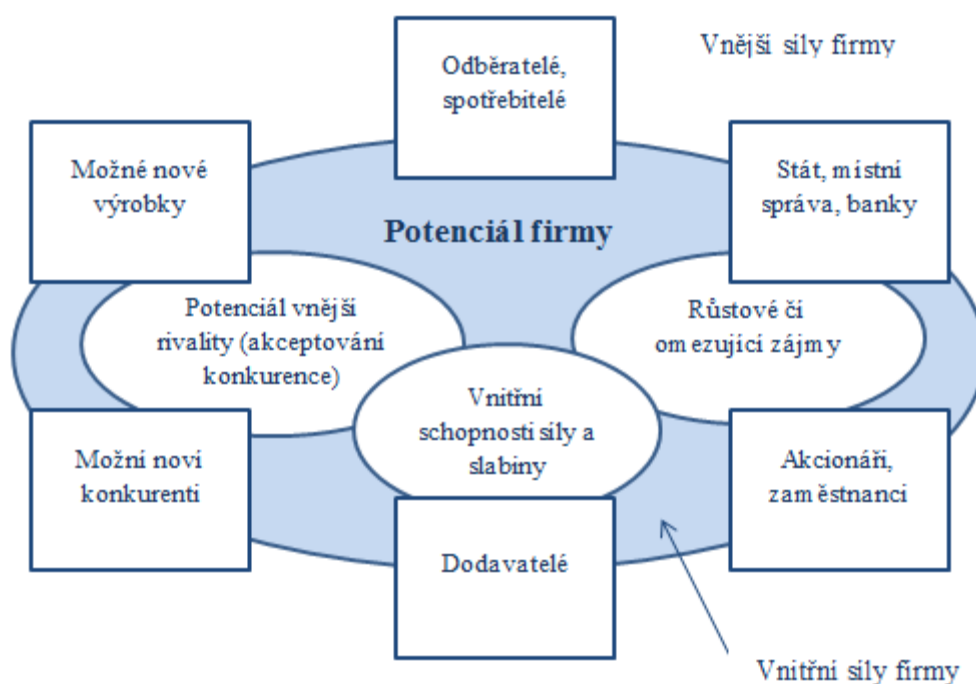
### **2.2.3 Konkurenceschopnost dle Jiráska**

Ve spojení s konkurenceschopností hovoří Jirásek o „konkurenčnosti“, která vzniká na trhu prostřednictvím tržní reality. Pojem Konkurenčnost definuje přímo jako potenciál podniku, odvětví, země stojící proti jinému podniku, odvětví či zemi. Efektem takového střetu je pak schopnost získání dobrého postavení na trhu a udržení si prospěchu na krátkodobou nebo střednědobou časovou periodu. (Jirásek, 2001)

Jiráskovo pojetí konkurenceschopnosti je rozšířeno o síly působící na podnik. Tyto síly se dělí na vnější a vnitřní. Mezi vnější síly se řadí například zákazníci, dodavatelé, zaměstnanci, vlastníci (akcionáři), místní správa, noví konkurenti. Vnitřními silami jsou zejména vnitřní dovednosti, síly a slabá místa společnosti, ale jedná se i o silné konkurenční působení dalších společností na trhu.

Model konkurenční strategie rozšiřuje rozsah konkurenčních sil. Zejména se jedná o rozšíření pojetí strategického potenciálu firmy o úvahu působení vnějších sil v jejím vnitřním prostředí. (Mikoláš, 2005)

Obr. 2.2 Model konkurenčních sil



Zdroj: upraveno dle publikace Mikoláš (2005, s. 72)

## 2.3 Metody hodnocení konkurenceschopnosti firmy

Při hodnocení konkurenceschopnosti podniku je využíváno mnoha metod. Jsou to metody, s nimiž jsou hodnoceny vnitřní podmínky v podniku, jako je například finanční zdraví, ale také metody, s jejichž pomocí je analyzováno vnější prostředí. V následujících odstavcích budou popsány některé z nich, kterých bude posléze využito pro zhodnocení situace vybrané firmy

### 2.3.2 Hodnocení životaschopnosti podniku

Metoda hodnocení životaschopnosti podniku navržená Harry Pollakem se zabývá posouzením vitality a zdraví podniku. Představuje nový směr, jak analyzovat vitalitu podniku a také navrhnout sanační opatření k odstranění nedostatků, které byly hodnocením objeveny. Autor pracuje s deseti podnikovými oblastmi, které plně vystihují všechny podnikové charakteristiky. V hodnocení je zahrnuto jak vnitřní tak vnější prostředí podniku. Ve větší míře ovšem převažuje okolí vnější, jelikož budoucnost podniku plně záleží na jeho schopnosti uplatnit se právě zde.

Vybrané oblasti, které by měly být v rámci použité metodiky prozkoumány, jsou:

- Oblast finanční, kde by měl mít podnik dostatečný výnos, kterým je dostatečně zúročen vložený kapitál,
- Oblast životního prostředí, kde by měl podnik dosahovat dobrých výsledků, co se týče ochrany životního prostředí,
- Oblast zákazníků, kde by měl podnik dbát na co nejlepší poskytované služby a výrobky zákazníkům,
- Oblast dodavatelů, kde by se měl podnik soustředit pouze na opravdu spolehlivé dodavatele,
- Oblast finančních účastníků, kde by měla převažovat dobrá informovanost mezi podnikem a věřiteli, bankami, zaměstnanci a dalšími stranami,
- Oblast výroková, která by měla splňovat požadavky zákazníků na kvalitu, bezpečnost, finanční dostupnost, účelovost,
- Oblast výzkumu, kde by měl podnik projevit svůj tvůrčí potenciál a neustále zlepšovat své výrobky a služby, aby si vydobyl lepší pozici než konkurence,
- Oblast motivace a školení zaměstnanců, která by měla pomoci především v rozvoji znalostí a schopností zaměstnanců a také k jejich motivaci k lepším pracovním výkonům,
- Oblast kapitálová, která by měla představovat dobrou finanční základnu pro bezproblémové fungování podniku,
- Oblast lokalizace podniku, která by měla být výhodná jak z hlediska blízkosti dopravní sítě tak i skladů, zákazníků a dalších.

Splněním všech těchto oblastí si podnik může být jist, že nebude mít v žádném ohledu problém i nadále fungovat a konkurovat svým soupeřům. Může se ovšem stát, že některé podmínky budou splněny jen z části. Pokud nepůjde o většinu z nich, organizace bude stále ještě konkurenceschopná.(Pollak, 2003)

Následným prozkoumáním oblastí uvedených výše dojde k jejich ohodnocení, které je zobrazeno v tab.2.1. To je prováděno pomocí dané bodovací škály uvedené v příloze č. 1. Hodnocení je však subjektivního rázu, jelikož posuzovatel přiřazuje body dle vlastního úsudku (mínění), ale také podle toho jaký vliv má daná charakteristika na budoucnost podniku. Dojde-li ke vzniku omylu v důsledku subjektivního hodnocení, dochází k narušení

kvalitativního významu podaných informací, ale kvantitativní vliv na výsledek se nedostaví. (Pollak, 2003)

Tab. 2.1 Bodové hodnocení jednotlivých posuzovaných oblastí

Oblast	Konečný počet bodů
1. Finanční výsledek	8
2. Spokojenost finančních účastníků	11
3. Spokojenost zákazníků	11
4. Plnohodnotné výrobky odpovídající trhu	12
5. Průzkum trhu zaměřen na cílový pokrok	13
6. Školení a motivace pracovníků	8
7. Kapitálové portfolio	10
8. Spolehlivost dodavatelů	7
9. Výhodná lokalizace podniku	9
10. Poměr k životnímu prostředí	11
<b>Celkem</b>	<b>100</b>

Zdroj: Upraveno dle publikace Pollak (2003, s. 28)

U posuzovaného podniku se každé z charakteristik přiřadí poměrný počet bodů z dosažitelného maxima. Součtem bodů je poté vyjádřen procentuální podíl, který je ukazatelem vitality podniku. Následující tabulka 2.2 ukazuje při jakém procentuálním vyjádření je podnik téměř vitální a kdy je naopak v krizi. (Pollak, 2003)

Tab. 2.2 Procentuální hodnocení vitality podniku

Procentuální hodnocení	Charakteristika
81 – 100 %	Vitalita je téměř zaručena
61 – 80 %	Vitalita je velmi pravděpodobná
41 – 60 %	Bez zásahu není vitalita zajištěna
21 – 40 %	Dochází k onemocnění podniku
0 – 20 %	Nastává krize podniku

Zdroj: Upraveno dle publikace Pollak (2003, s. 28)

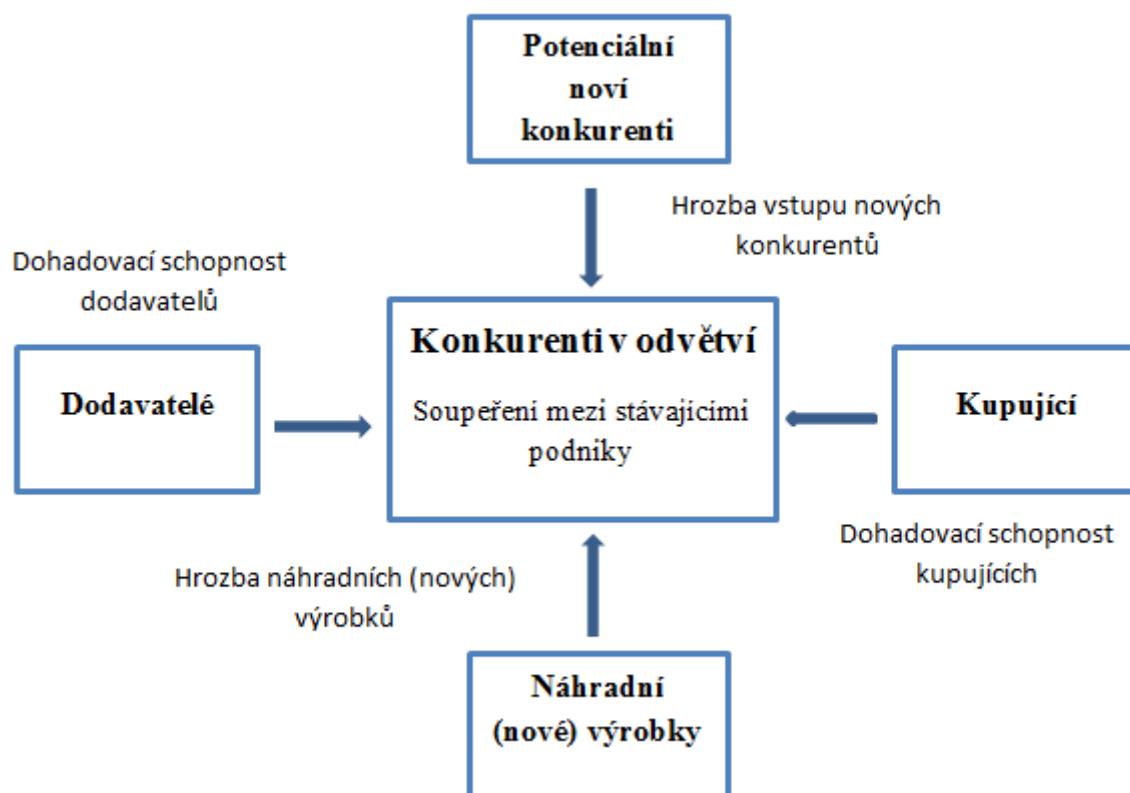
### 2.3.3 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Porterův model konkurenčního prostředí je jedním z nejvyužívanějších nástrojů pro hodnocení okolí ovlivňující podnik. Předpokladem modelu je, že strategické postavení

podniku působícího v určitém odvětví nebo na určitém trhu je determinováno působením pěti základních faktorů:

- vyjednávací silou zákazníků,
- vyjednávací silou dodavatelů,
- hrozbou vstupů nových konkurentů,
- hrozbou substitutů,
- rivalitou firem působících v daném odvětví nebo na daném trhu. (Keřkovský, 2008)

Obr. 2.4 Porterův model pěti konkurenčních sil



Zdroj: Upraveno dle publikace Porter (1993, s. 23)

V organizaci musí proběhnout analýza těchto pěti činitelů:

**Rivalita firem v odvětví**–Rivalita může být vysoká, zejména pokud se jedná o málo rostoucí trh. Firmy se snaží udržet si svou konkurenční pozici všemi možnými způsoby tj. jak cenovou tak necenovou konkurencí. Pokud v odvětví působí hodně silných konkurentů, stává se nepřítelivým. Při stagnaci nebo zmenšení odvětví se rivalita zvyšuje, jelikož podniky mohou získat vyšší podíl na trhu jedině na úkor konkurentů. Dalším z faktorů ovlivňujícím rivalitu

v odvětví jsou vysoké fixní náklady, protože firmy jsou pod velice silným tlakem z důvodů naplňování kapacit i přes snižující se cenu. Výrobky nabízené na trhu jsou málo diferencované a zákazníci příliš nevnímají jejich rozdíly u jednotlivých výrobců. Faktorů působících uvnitř odvětví je mnoho, proto by si měl podnik odpovědět na otázku: Jak bychom mohli zlepšit naši pozici vůči konkurentům. (Keřkovský, 2008)

**Hrozba vstupu nových konkurentů**– Jestliže máme oblast, do které je jednoduché vstoupit a výrobci v ní dosahují snadných a lákavých výnosů, zvětšuje se i rivalita v ní. Mohou se však objevit dva typy bariér:

- Bariéra strategická - v tomto případě se stávající výrobci snaží dělat vše proto, aby se trh stal pro nové konkurenty ne tolik lukrativní.
- Bariéry strukturální – Je daná určitá výrobní kapacita, kterou nově vstupující výrobci potřebují pro dosažení rozumné nákladové ceny. Noví konkurenti nemají dostatek zkušeností a přístupu k distribučním kanálům atd.

**Hrozba substitutů** – Jedná se o výrobky, které ohrožují stávající výrobce. Tyto výrobky svou podobností funkčně nahrazují jiný výrobek. Čím lepší je kvalita a cena substitutu v poměru k našemu výrobku, tím větší je pružnost zákazníka a riziko přechodu k substitutu prudce roste. (Mikoláš, 2005)

**Vyjednávací síla zákazníků** – V případě, že jsou zákazníci dobře informováni a mají v rukou velmi silnou zbraň a to vysokou vyjednávací sílu, trh se stává nepřitažlivým. Zákazníci se totiž snaží snižovat ceny, vyžadují vysokou kvalitu a více doprovodných služeb. Těmito kroky pak staví konkurenty proti sobě a snižují tak jejich zisky. Síla zákazníků je tím vyšší, čím větší je jejich koncentrace a organizovanost. Prodávající může reagovat jen tak, že se buď zaměří na méně silné zákazníky, nebo změni dodavatele. Ovšem daleko lepší ochranou je vyvinout špičkovou nabídku, kterou zákazník nebude moci odmítnout. Také se může stát, že zákazník uskuteční tzv. zpětnou integraci. Znamená to, že by si poptávající zboží v případě výskytu potíží dodavatele začal vyrábět sám nebo by našel vhodný substitut, který by stávající výrobek či službu nahradil. (Keřkovský, 2008)

**Vyjednávací síla dodavatelů**–Zde záleží ve velké míře na významnosti a početnosti dodavatelů. Pokud je dodavatel významný či koncentrace dodavatelů malá jejich síla na zvyšování ceny prudce stoupá a kupující ztrácí užitek. Také vzdálenost významně ovlivňuje kupujícího a může mu způsobit problémy, protože čím více je dodavatel vzdálen, tím více

roste jeho monopolistická síla. Také důležitost zákazníka a diferencovanost poptávaného produktu pro dodavatele sehraává podstatnou roli. (Keřkovský, 2008)

Pomocí Porterovy analýzy by mělo dojít k identifikaci nejen potenciálních hrozeb, ale i příležitostí, jejichž následné využití by mohlo být nápomocné k eliminování právě hrozeb ovlivňujících firmy negativním způsobem.(Keřkovský, 2008)

#### **2.3.4 SWOT analýza**

SWOT analýza je jedním z nejvyužívanějších nástrojů v podnikové praxi. Její název je odvozen od počátečních písmen anglických slov: **S**trengths - silné stránky, **W**eakness - slabé stránky, **O**pportunities - příležitosti, **T**hreats – hrozby. Patří mezi základní metody strategické analýzy díky jejímu integrujícímu charakteru získaných, sjednocených a posléze vyhodnocených požadavků. Na základě těchto poznatků, lze usuzovat, že SWOT analýza pracuje s informacemi z okolí podniku, daty získanými z jednotlivých podnikových analýz zaměřených na dílčí oblasti a daty získanými z komplexní analýzy celé organizace. Veškeré tyto informace jsou poté základním materiálem a výsledným souhrnem pro provedení celkové analýzy SWOT rekapitulující veškeré poznatky předcházejících závěrů.

Na základě informací získaných z vnějšího prostředí působícího na podnik jsou determinovány především příležitosti a hrozby. Do hodnocení je zařazen nejen průzkum trhu, na kterém se podnik pohybuje, ale jsou to i vnější faktory jako vývoj technologický, ekonomických podmínek, politiky nadnárodních a národních institucí, legislativního prostředí tedy faktorů spadajících pod analýzu PESTLE uvedenou výše.

Vnitřní prostředí nám hodnotí a identifikuje silné a slabé stránky podniku, které vypovídají o vnitřních faktorech efektivnosti ve všech významných oblastech jako finance, produkt, lidský kapitál, zdroje a další. Vnitřní prostředí je analyzováno především kvůli zjištění, zda zdroje a možnosti organizace odpovídají působení vnějšího prostředí na organizaci. Dochází v zásadě hlavně k prověření zdrojů organizace.( Grasseová, 2012)

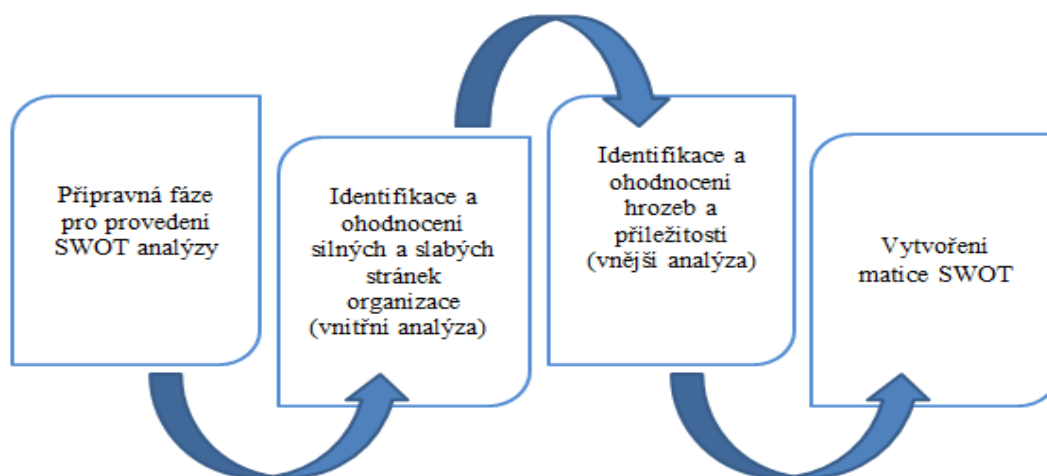
Obr. 2.5 Matice SWOT

SWOT ANALÝZA		Interní analýza	
		Silné stránky	Slabé stránky
		1. .... 2. .... 3. ....	1. .... 2. .... 3. ....
Externí analýza	Příležitosti	SO strategie "využití" Využití silné stránky ve prospěch příležitosti	WO strategie "hledání" Překonání slabé stránky a využití příležitosti
	1. .... 2. .... 3. ....		
	Hrozby	ST strategie "konfrontace" Využití silné stránky k odvracení ohrožení	WT strategie "vyhýbání" Minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení
	1. .... 2. .... 3. ....		

Zdroj: Upraveno dle publikace Grasseová (2012, s. 299)

Provádění SWOT analýzy by mělo doprovázet využití obecných principů pro její realizaci. Ať už se jedná o oblast výrobní nebo o veřejnou správu je doporučen postup, který tvoří čtyři fáze. První fází je fáze přípravná, kdy je stanoven účel a na jehož základě bude probíhat SWOT analýza a také oblasti, jež budou analyzovány. S tímto krokem je spojena i tvorba analytických týmů. Po úspěšném dokončení první fáze se plynule přejde k fázi druhé, identifikaci a hodnocení silných a slabých stránek. Jakmile jsme hotovi s hodnocením vnitřního prostředí, plynule navážeme na prostředí vnější. V další fázi proto dojde k identifikaci a hodnocení příležitostí a hrozeb. Závěrem bude vytvořena matice SWOT, kde budou zaznamenány strategicky významné faktory, a určí se alternativní strategie. (Grasseová, 2012)

Obr. 2.6 Fáze provedení SWOT analýzy



Zdroj: Upraveno dle publikace Grasseová(2012, s. 301)



Při realizaci SWOT analýzy je vždy nesmírně důležité, aby si podnik stanovil účel, ke kterému bude využito výsledků získaných z této analýzy. Jak už bylo zmíněno výše, mělo by se postupovat dle doporučených postupů, abychom dosáhli kýženého výsledku. Zjištěné informace jsou nápomocny při výběru alternativních strategií a ty mohou následně posloužit jako podklad pro tvorbu strategických cílů nebo vizí. Při využití všech poznatků tak společnost získá přehled o situaci v podniku a určí si směr dalšího působení.(Grasseová, 2012)

### **2.3.5 Finanční analýza**

Konkurenční prostředí, které se v současnosti neustále mění, s sebou přináší celou řadu změn. Tyto změny se dotýkají každého podniku. Proto je velice důležité, aby podnik zdravě fungoval a dokonale ovládal nejen obchodní stránku podnikatelské činnosti, ale také stránku finanční, protože úspěšná firma se bez rozboru finanční situace již neobejde. (Ručková, 2008)

Abychom mohli posoudit, jak si na tom náš podnik opravdu stojí na konkurenčním trhu, je zapotřebí využití finanční analýzy. Tento nástroj, slouží k celkovému zhodnocení finanční situace podniku. Finanční analýza hodnotí firemní minulost, současnost a zároveň prognózuje budoucí vývoj. Pomáhá nám odhalit, jestli je podnik skutečně dostatečně ziskový, zda je jeho kapitálová struktura vhodná, zda je schopen včas splácet své závazky a celou řadu dalších významných skutečností. Dobrá znalost finanční situace podniku umožňuje manažerům snadnější a lepší rozhodování při získávání finančních zdrojů, při určení optimální finanční struktury, při alokaci volných peněžních prostředků, při rozdělování zisku apod. (Knápková, 2010)

Finanční údaje získané z finančních analýz slouží jako zdroj informací pro mnoho zainteresovaných skupin. Tyto informace nevyužívá jen vrcholový management, ale zájem o ně mají i investoři, akcionáři, věřitelé, obchodní partneři, zaměstnanci, stát a řada dalších. Pro každého však mají informace odlišnou hodnotu. Akcionáři se zajímají o finanční zdraví podniku, aby ochránili své investice. Zaměstnanci potřebují mít jistotu stálého pracovního místa a pevného příjmu. Obchodní partneři mají zájem na tom, aby podnik dostal svých závazků včas a v plné výši. Stát se bude naopak zajímat o to, zda podnik vytváří zisk a je schopen platit daně a ostatní poplatky jdoucí do státního rozpočtu.(Dluhošová, 2006)

Aby mohlo dojít ke kvalitnímu zpracování finanční analýzy, je zapotřebí získat přesná data, která nám zajistí relevantní výsledek. Základní zdroj dat představují účetní výkazy podniku jako rozvaha, výkaz zisku a ztráty, výkaz cash flow a příloha k účetní závěrce. Dalšími nositeli cenných informací mohou být výroční zprávy či zprávy vrcholového vedení společnosti, vedoucích pracovníků nebo auditorských společností. (Knápková, 2010)

Některé ze zdrojů informací uvedených výše je třeba blíže popsat. Jedná se zejména o:

- **Rozvaha** - je finančním výkazem zachycujícím bilanční formou stav dlouhodobého hmotného, nehmotného majetku (aktiva) a zdrojů jejich financování (pasiva) vždy k určitému datu.
- **Výkaz zisku a ztráty** - je písemným přehledem o výnosech, nákladech a výsledku hospodaření za určité období. Zachycuje zejména pohyb výnosů a nákladů. (Ručková, 2008)
- **Výkaz cash flow** – tento výkaz podává informace o příjmech, výdajích a faktorech, které je ovlivňují. Jedná se o dokument zachycující tok peněz.
- **Příloha k účetní závěrce** – podává údaje o účetní jednotce, které jsou stanovené zákonem o účetnictví a zároveň zde uvádí údaje doplňující a vysvětlující informace uvedené v rozvaze a výkazu zisku a ztráty. (Dluhošová, 2006)

Při zahájení finanční analýzy provádíme tzv. vertikální a horizontální rozbor finančních výkazů. Oba postupy nám umožňují spatřit původní absolutní údaje účetních výkazů v určitých relacích. Horizontální analýza sleduje vývoj dané veličiny v čase. Nejčastěji se jedná o vztah k určitému období v minulosti. Jednou z možností jak danou analýzu provést je využít různé indexy či difference např. o kolik procent se jednotlivé položky bilance změnily oproti minulému roku apod. Vertikální analýzou naopak sledujeme strukturu finančního výkazu vztahující se k nějaké smysluplné veličině, např. kolika procenty se jednotlivé položky rozvahy podílejí na celkové bilanční sumě. (Kislingerová, 2008)

Základními technikami finanční analýzy jsou metody založené na zpracování údajů získaných z účetních výkazů a údajů z nich odvozených tzn. ukazatelů. Jde o tyto metody:

- **Absolutní ukazatele** – jsou používány především k analýze vývojových trendů, tzn. k vertikální a horizontální analýze. Ty jsou výchozí při rozboru účetních výkazů a měly by nám pomoci snadněji do výkazů nahlédnout.

- **Rozdílové ukazatele** – slouží k analýze a řízení finanční situace společnosti a orientují se hlavně na její likviditu. Má-li být podnik likvidní, musí mít potřebnou výši relativně volného kapitálu, tzn. přebytek krátkodobých likvidních aktiv nad krátkodobými zdroji. Nejvýznamnějším rozdílovým ukazatelem je čistý pracovní kapitál, definovaný jako rozdíl mezi oběžným majetkem a krátkodobými cizími zdroji a má významný vliv na platební schopnost podniku
- **Poměrové ukazatele** – jsou základním nástrojem finanční analýzy. Jedná se o číselný vztah operující s finančně - účetními informacemi. Pomocí analýzy poměrových ukazatelů můžeme získat rychlý přehled o finanční situaci v podniku. Podstatou poměrových ukazatelů je, že dávají do poměru různé položky z výkazu zisku a ztráty, z rozvahy nebo cash flow. Poměrových ukazatelů je velké množství, ale v praxi se využívá jen několik osvědčených, které jsou roztrženy do skupin podle jednotlivých oblastí hodnocení hospodaření a finančního zdraví společnosti. (Knápková, 2010)

Nejčastěji je ve firmách využívána analýza poměrových ukazatelů, která je spolehlivým a jednoduchým nástrojem k získání přehledu o finanční situaci v podniku. Kroky poměrové analýzy se ve většině případů seskupují do několika skupin dílčích ukazatelů. Jedná se zejména o:

- ukazatele rentability,
- ukazatele likvidity,
- ukazatele aktivity,
- ukazatele zadluženosti.

První skupinou ukazatelů jsou ukazatele rentability. Informují společnost o efektu, jakého bylo dosaženo vložením kapitálu. Často bývají také označovány jako ukazatele výnosnosti či návratnosti. (Kislingerová, 2008)

Mezi vybrané ukazatele rentability, které budou využity pro účely diplomové práce, jsou:

**Rentabilita celkových aktiv (ROA)** – tento ukazatel nás informuje o efektu, jakého bylo dosaženo z celkových aktiv. Číselník tedy obsahuje určitou míru celkového výnosu. Tím, že aktiva v sobě zahrnují jak kapitál vlastní tak cizí, měl by se do číselníku zahrnout výnos pro věřitele, vlastníky a případně i stát. Čím lepšího výsledku je v tomto ukazateli dosaženo tím atraktivnější se firma stává pro okolí. (Kislingerová, 2008)

$$ROA = \frac{\text{ZISK PŘED ÚROKY A DANĚMI (EBIT)}}{\text{CELKOVÁ AKTIVA}} \quad (2.1)$$

Hodnota by neměla klesnout pod minimální hranici 5 %

**Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)** – vyjadřuje celkovou výnosnost vlastního kapitálu a jeho zhodnocení v zisku. Úroveň dosažené rentability vlastního kapitálu závisí na rentabilitě celkového kapitálu a úrokové míře cizího kapitálu. Ukazatel je důležitý především pro vlastníky podniku, kterým dává informace o zhodnocení jejich vložených investic. (Dluhošová, 2006)

$$ROE = \frac{\text{ČISTÝ ZISK (EAT)}}{\text{VLASTNÍ KAPITÁL}} \quad (2.2)$$

Hodnota by neměla klesnout pod minimální hranici 8 %

**Rentabilita tržeb (ROS)** – jde o podíl zisku před úroky a zdaněním a tržeb z prodeje. Využívá se zejména ke zjištění efektivnosti podniku. (Dluhošová, 2006)

$$ROS = \frac{\text{ZISK PŘED ÚROKY A ZDANĚNÍM (EBIT)}}{\text{TRŽBY}} \quad (2.3)$$

Doporučeno čím vyšší, tím větší zisk

Další skupinou ukazatelů jsou ukazatele aktivity, které se zaměřují na úspěšnost využití aktiv managementem organizace. Každé odvětví je specifické určitými hodnotami, proto především u této skupiny ukazatelů platí nutnost hodnocení jejich stavu vždy ve vztahu k odvětví, ve kterém organizace působí. Nejčastěji je porovnávána toková veličina (tržby) k veličině stavové (aktiva). (Kislingerová, 2008)

Mezi vybrané ukazatele aktivity patří:

**Obrat celkových aktiv** - tento ukazatel podává informace o tom, kolikrát se celková aktiva obrátí během jednoho roku. (Kislingerová, 2008)

$$\text{OBRAT AKTIV} = \frac{\text{TRŽBY}}{\text{CELKOVÁ AKTIVA}} \quad (2.4)$$

Doporučená hodnota by neměla klesnout pod 1

**Doba obratu aktiv** – vyjadřuje, za jak dlouhou dobu dojde k obratu celkových aktiv v závislosti na tržbách. (Dluhošová, 2006)

$$\text{DOBA OBRATU AKTIV} = \frac{\text{CELKOVÁ AKTIVA}}{\text{TRŽBY}/360} \quad (2.5)$$

Doporučená je co nejkratší doba

**Doba obratu pohledávek** – udává, za jak dlouho jsou v průměru placeny faktury. (Dluhošová, 2006)

$$\text{DOBA OBRATU POHLEDÁVEK} = \frac{\text{POHLEDÁVKY}}{\text{TRŽBY}/360} \quad (2.6)$$

Doporučená nižší hodnota, protože podnik obdrží dříve peníze

**Doba obratu závazků** – vyjadřuje počet dní, na které dodavatele poskytlina úhradu obchodního úvěru. (Dluhošová, 2006)

$$\text{DOBA OBRATU ZÁVAZKŮ} = \frac{\text{ZÁVAZKY}}{\text{TRŽBY}/360} \quad (2.7)$$

Doporučená nižší hodnota

Abychom zjistili, jaká je platební schopnost podniku, použijeme ukazatele likvidity. Pojem likvidita chápeme jako schopnost podniku dostat svým závazkům neboli získat dostatek prostředků na provedení potřebných plateb. (Dluhošová, 2006)

Vybranými ukazateli likvidity jsou:

**Celková likvidita** – zobrazuje poměr oběžných aktiv s objemem závazků splatných v blízké budoucnosti. (Dluhošová, 2006)

$$\text{CELKOVÁ LIKVIDITA} = \frac{\text{OBĚŽNÁ AKTIVA}}{\text{KRÁTKODOBÉ ZÁVAZKY}} \quad (2.8)$$

Doporučená hodnota 1,5 –2,5

**Pohotová likvidita** – je očištěna o zásoby a udává kolika korunami pohledávek a hotovosti je pokryta koruna krátkodobých závazků. (Dluhošová, 2006)

$$\text{POHOTOVÁ LIKVIDITA} = \frac{\text{OBĚŽNÁ AKTIVA} - \text{ZÁSoby}}{\text{KRÁTKODOBÉ ZÁVAZKY}} \quad (2.9)$$

Doporučená hodnota 0,7 – 1,2

**Okamžitá likvidita** – jedná se o schopnost uhradit své závazky ihned buď pomocí hotovosti nebo úvěru či jiným způsobem. (Dluhošová, 2006)

$$\text{OKAMŽITÁ LIKVIDITA} = \frac{\text{FINANČNÍ MAJETEK}}{\text{KRÁTKODOBÉ ZÁVAZKY}} \quad (2.10)$$

Doporučená hodnota 0,2 – 0,5

Ukazatele zadluženosti znázorňují vztah vlastních a cizích zdrojů. Při provádění analýzy zadluženosti podniku je důležité zjistit z výroční zprávy, jaký je objem majetku, který je firmou pořízen na leasing, protože aktiva nabytá prostřednictvím leasingu, nejsou součástí rozvahy, ale objevují se jako náklady ve výkazu zisku a ztráty. Proto firma, která se zdá být relativně nezadlužená dle poměru cizího a vlastního kapitálu, může mít ve skutečnosti velké problémy, vzhledem k velkému množství majetku, pořízeného na leasing. Je proto důležité pracovat při výpočtu těchto ukazatelů i s výsledovkou. (Kislingerová, 2008)

Mezi vybrané ukazatele zadluženosti patří:

**Celková zadluženost** – vyjadřuje podíl celkových závazků k celkovým aktivům a pomáhá nám změřit podíl věřitelů na celkovém kapitálu, z něhož je financován podnikový majetek. (Dluhošová, 2006)

$$\text{CELKOVÁ ZADLUŽENOST} = \frac{\text{CIZÍ KAPITÁL}}{\text{CELKOVÁ AKTIVA}} \quad (2.11)$$

Doporučená hodnota 30 – 60 %

**Zadluženost vlastního kapitálu** – stejně jako ukazatel celkové zadluženosti, hodnotí tento ukazatel zadluženost vlastního kapitálu. (Dluhošová, 2006)

$$\text{ZADLUŽENOST VLATNÍHO KAPITÁLU} = \frac{\text{CIZÍ KAPITÁL}}{\text{VLASTNÍ KAPITÁL}} \quad (2.12)$$

Doporučená hodnota 80-120 %

## 2.4 Benchmarking

Za benchmarking je nejčastěji označován soustavný proces, soustředující se na hledání dokonalosti ve světě, který nás obklopuje. Pomocí metody benchmarkingu je rozvíjen podnik a podnikové procesy cestou srovnání se s nejlepším, tedy organizací, která dosahuje nejlepších výsledků na trhu. V podstatě pozorujeme a učíme se, v čem je náš konkurent lepší. Jsou tedy sledovány procesy jdoucí napříč celým podnikem. Důraz není kladen na to, co ostatní podniky dělají lépe, ale jak to dělají. (Karlöf, 1995)

Nejedná se o normovanou metodu, a proto lze pro tento výraz najít řadu definic. Jedná se například o definice ze slovníku Americké společnosti pro jakost (ASQ), dle které je popsáno, že benchmarking *„je technika, v jejímž rámci organizace měří svou výkonnost v porovnání s organizacemi, které představují světovou špičku, poznávají, jak tyto organizace světové výkonnosti dosáhly, a využívají získaných informací k zlepšování své vlastní výkonnosti.“* Naopak ve slovníku controllingu je uvedeno, že benchmarking *„je analytický a plánovací nástroj pro srovnání vlastní firmy s nejlepším konkurentem v odvětví, resp. i s podniky z jiných odvětví.“* Společným prvkem obou definic je bezpochyby získávání informací, na jejichž základě posléze dochází k zlepšování výkonnosti podniku. Jako autor této práce se přiklání k druhé definici, která se více přibližuje k menším podnikům, které budou porovnávány v analytické části. (Nenadál, 2011)

V Některých organizacích se manažeři domnívají, že se jedná pouze o jednorázový projekt, který po zjištění potřebných informací a zlepšení procesů končí. Ovšem není tomu tak. Jedná se o nekončící soubor aktivit, které sice můžeme rozdělit na individuální projekty, ale až jejich systematické opakování lze považovat za hnací sílu změn a zlepšení. Tento proces musí být iniciován a podporován managementy společností, které mají za cíl zlepšování. Pokud by tomu tak nebylo, benchmarking nemá šanci uspět. (Nenadál, 2011)

Aby mohla být metoda benchmarkingu aplikována, je třeba identifikovat zpracovatelské a další operace v podniku, které je zapotřebí zlepšit. Dále je nutné vyhledat jiné organizace, které uskutečňují podobné operace s mimořádnými výsledky a srovnat je s vlastní realitou.

Organizace by měla vystupovat spíše jako náš partner a ne konkurent. Poté může být uskutečněn proces zdokonalování, jehož cílem je posun orientace organizace a rozvoj kvalifikace a dovedností zaměstnanců společnosti a vrcholového vedení. (Karlöf, 1993)

Objektem zkoumání benchmarkingového projektu se může stát cokoliv, ať jde o produkt nebo celkovou výkonnost organizace. Nemusí se jednat o pouhé porovnávání, ale i měření, protože bychom se neměli zaměřovat pouze a jen na vymezení mezer ve výkonnosti naší resp. našich partnerů, ale měli bychom být schopni vyčíslit i velikost těchto mezer. (Nenadál, 2011)

Podněty, které organizaci k benchmarkingu přivádějí, můžeme rozdělit do dvou skupin a to na podněty externí, které jsou vyvolány vnějšími projevy a podněty vnitřní vycházející zevnitř organizace. Pro představu jsou některé z nich uvedeny v tabulce 2.3 níže.

Tab. 2.3 Vnitřní a vnější podněty benchmarkingu

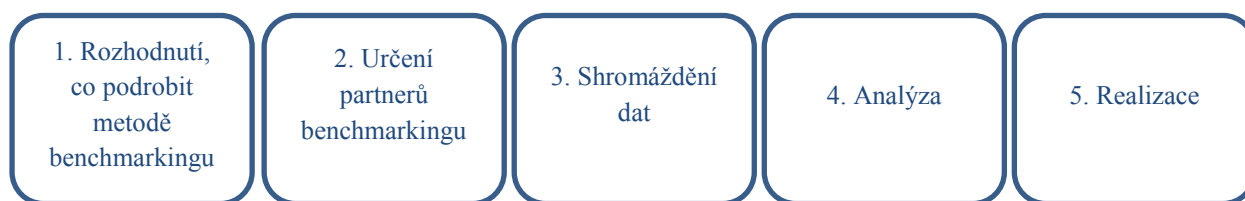
Podněty externí	Podněty interní
Měnící se legislativa, která nutí organizace k neustálému zlepšování a inovacím.	Zaostalost a snižující se výkonnost organizace.
Neustále se měnící požadavky zainteresovaných skupin.	Potřeba změny technologie a růstu výkonnosti procesů organizace.
Permanentní tlaky ze strany odběratelů na snižování nákladů.	Potřeba zjistit výkonnost přímé a nepřímé konkurence.
Trvalý růst přímé i nepřímé konkurence v segmentech trhu, kde působíme.	Ujasnění oblastí a směrů dalšího zlepšení.

Zdroj: Upraveno dle publikace Nenadál (2011, s. 12)

Proces benchmarkingu můžeme rozdělit na pět na sebe navazujících částí. Nejprve se musíme rozhodnout, kterou část podniku metodě benchmarkingu podrobíme. Poté nastává chvíle určení si našich partnerů a následné shromáždění podstatných informací. Pokud jsou tyto kroky provedeny, následuje podrobná analýza. Proces je ukončen fází realizace. Celý proces znázorňuje obr. č.2.7.



Obr. 2.7 Fáze realizace benchmarkingu



Zdroj: Upraveno dle publikace Karlöf(1993, s.56)

#### **Ad 1) Co podrobit metodě benchmarkingu**

- Identifikovat potřeby organizace
- Sestavení přehledu operací
- Identifikovat a prostudovat procesy, které jsou problémové a najít způsob, jak je měřit
- Rozhodnout se zda zahrnout detailní benchmarking

#### **Ad 2) Určení partnerů benchmarkingu**

- Rozhodnout se zda se zaměřit na interní či externí benchmarking
- Vyhledat firmy, od kterých bychom se mohli učit
- Kontaktovat potenciální partnery pro benchmarking

#### **Ad 3) Shromáždění informací**

- Shromáždit informace z naší organizace
- Shromáždit informace od partnerů benchmarkingu a možné další zdroje
- Kontrola kvality získaných informací
- Korekce neporovnatelných faktorů, jestli se nějaké vyskytují

#### **Ad 4) Analýza**

- Setřídít a uspořádat informace
- Identifikace výkonnostních rozdílů a faktory vysvětlující rozdíl

#### **Ad 5) Realizace**

- Sjednání výsledky s běžným business plánem
- Příprava plánu pro dosažení potenciálního zlepšení
- Úprava procesů, tak aby byly více výkonné
- Zavedení zlepšených procesů (Karlöf, 1995)

Metoda benchmarkingu vede organizaci k zefektivnění politiky udržitelného rozvoje. Nevýraznějším a nejvýznamnějším rysem je její velice důležitá role zdroje inspirace lepší realitou. Podává včasné informace o zaostávání společnosti za konkurencí a zároveň udává současnou pozici podniku na trhu. Pomáhá identifikovat silné a slabé stránky, upozorňuje na měnící se potřeby zainteresovaných skupin, podrobuje testům podnikovou strategii a eliminuje zbytečné činnosti. Při opakovaných srovnáváních umožňuje trvalé dosahování lepších výsledků. (Nenadál, 2011)

## **2.5 Postupové kroky pro hodnocení konkurenceschopnosti**

Pomocí jednotlivých metod uvedených v teoretické části se bude postupovat následně i v části praktické, kde budou provedeny analýzy společnosti Rios spol. s r.o. a také společností konkurujících. Jednotlivé kroky realizace jsou uvedeny v obrázku 2.8. Nejprve bude představena hlavní analyzovaná společnost RIOS spol. s r.o. Jako první analytická metoda bude použita SWOT analýza ke zmapování vnějšího a vnitřního prostředí, které působí na podnik. Poté dojde k výběru konkurenčních společností, které poslouží pro benchmarking. Společnosti budou vybrány na základě autorem stanovených kritérií. Společnosti budou následně zhodnoceny dle jednotlivých metod konkurenceschopnosti a výsledné hodnoty se porovnají a doporučí se postupy pro zlepšení konkurenceschopnosti. Závěr práce poskytne vyhodnocení výsledku.

Obr. č. 2.8 Postup zhodnocení konkurenceschopnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

### **3. ZHODNOCENÍ KONKRENCESCHOPNOSTI STAVEBNÍHO PODNIKU**

V této kapitole jsou nejprve popsány všechny společnosti vybrané pro analýzu konkurenceschopnosti. Jako první je představen hlavní zkoumaný podnik a následně dva další podniky, které byly zvoleny na základě autorem stanovených kritérií. Poté následuje aplikace jednotlivých metod hodnocení konkurenceschopnosti, které již blíže specifikuje část teoretická. Výsledky jsou vyhodnoceny a porovnány pomocí metody benchmarkingu. V závěru jsou rozebrány návrhy a doporučení, které pomohou zlepšit konkurenceschopnost firmy RIOS spol. s r.o. a nakonec je shrnuta celá probíraná problematika.

#### **3.1 Charakteristika společnosti RIOS spol. s r.o.**

Společnost RIOS spol. s r.o. je na trhu jedním z poskytovatelů komplexních inženýrsko - dodavatelských služeb při zabezpečování dodávek investičních celků a to v oborech chemie a zpracování dehtu, strojírenství, občanské a bytové výstavby, infrastruktury a energetiky.

Firma byla založena v roce 1991 a od začátku podnikání je teritoriem její působnosti Česká a Slovenská republika. V současnosti se sídlo společnosti se nachází ve Valašském Meziříčí.

Díky široké škále aktivit je předmětem činnosti firmy zejména realizace celých staveb dodavatelskou formou „na klíč“ tzn. od návrhu technického řešení, přes zpracování projektové dokumentace pro územní rozhodnutí a stavební řízení, zajištění vydání územního rozhodnutí a stavební povolení, zpracování projektu pro provádění stavby, vlastní realizace stavby, individuální a komplexní vyzkoušení, najíždění, uvedení do zkušebního případně trvalého provozu a zajištění kolaudace stavby. Při předání díla obdrží zákazník již zařízení plně vybavené a připravené ihned k provozu.<sup>5</sup> Přesná klasifikace činností dle CZ-NACE, které má společnost jako předmět podnikání, logo a organizační struktura společnosti jsou součástí přílohy č. 2.

---

<sup>5</sup> RIOS. *O společnosti*. [online]. [2013-02-23]. Dostupné z: <http://www.rios.cz/cz/o-spolecnosti.html>

### **3.1.1 Historie společnosti RIOS spol. s r.o.**

Vznik společnosti RIOS spol. s r.o. se datuje 13. červnem 1991. Předmětem jejího podnikání se stal inženýrsko-investorská činnost. V této době zde působilo třináct společníků disponujících stejným kapitálovým podílem. Od začátku podnikání je společnostíryze českou, bez zahraničního kapitálu. V roce 1995 společnost vstoupila jako společník do podniku Nolex s.r.o. a stala se majoritním vlastníkem s padesáti osmi procentním podílem. Počátkem června 2002 získal RIOS spol. s r.o. certifikát jakosti ISO 9001:2001 v oblasti projektování a inženýrské činnosti. Tímto krokem byly standardizovány procesy probíhající ve společnosti a jsou prováděny každoroční kontroly jejich správnosti. V roce 2011 společnost provedla inovaci výpočetní techniky a zkvalitnění vnitřního informačního systému. K tomuto účelu využila operační program MPO z oblasti výzkumu a vývoje „*Podnikání a inovace*“ (OPPI). V současné době není kapacita společnosti plně využita, jelikož ze strany hlavního odběratele došlo k časovému posunu realizace několika velkých zakázek. Nepříznivý vývoj je převážně způsoben vleklou hospodářskou krizí, která sužuje nejen Českou Republiku nýbrž celou Evropskou unií. Všechna významná data společnosti byla shrnuta do tabulky 3.1 uvedené níže.

Tab.3.1 Významná data společnosti RIOS, spol. s r.o.



Zdroj: vlastní zpracování dle výroční zprávy společnosti RIOS, spol. s r.o.

### 3.1.2 SWOT analýza společnosti RIOS spol. s r.o.

SWOT analýza je nejčastěji využívanou analytickou metodou. S její pomocí si podnik uvědomí, jaké jsou jeho silné/slabé stránky, jakých příležitostí se může chopit nebo naopak jaké negativní vlivy jej mohou ohrozit. (Grasseová, 2012)

Ve společnosti RIOS spol. s r.o. byla provedena SWOT analýza za použití metodického postupu dle autorky Grasseové (2012). Nejprve došlo k sestavení analytického týmu, který se skládal ze tří vedoucích pracovníků. Jednalo se o ředitele společnosti, vedoucího ekonomického úseku a vedoucího řízení jakosti. S pomocí brainstormingu byly identifikovány silné/slabé stránky a příležitosti a ohrožení. Ze všech možných nápadů, se vybraly ty nejdůležitější. Následně došlo k hodnocení silných a slabých stránek každým členem týmu a zjištěné hodnoty byly seřazeny v tabulce dle významnosti. U příležitostí a ohrožení se

hodnotilo opět týmově, ale metodika se malinko lišila. Po provedení všech potřebných kroků byla posléze sestavena matice SWOT a na jejím základě byly sestaveny jednotlivé strategie. V textu níže jsou daná hodnocení více rozebrána.

### **Ad 1) Identifikace a hodnocení slabých a silných stránek společnosti**

Po použití metody brainstormingu a následného setřídění silných a slabých stránek, mohlo dojít sestaveným expertním týmem k ohodnocení silných a slabých stránek. Hodnocení bylo prováděno pomocí párového srovnání každé silné/slabé stránky s další silnou/slabou stránkou. Tabulky párového srovnání jsou součástí přílohy č. 3. Jakmile bylo párové srovnání dokončeno, výsledné hodnoty nám ukázaly, které slabá/silná stránka má největší prioritu. Součástí přílohy č. 4 jsou dané silné/slabé stránky s přiřazenou prioritou a jsou seřazeny sestupně dle velikosti.

### **Ad 2) Identifikace a hodnocení ohrožení a příležitostí**

Metoda brainstormingu opět pomohla k odhalení ohrožení a příležitostí. Muselo ovšem proběhnout jejich protřídění a vybraly se jen nejdůležitější z nich. Poté se mohlo přejít k samotnému hodnocení. Hodnotitelé měli k dispozici tabulku, kde se bodově hodnotila závažnost dopadu a pravděpodobnost vzniku. Tato kritéria se poté u jednotlivých příležitostí a hrozeb vynásobila a vytvořila sloupec s názvem úroveň rizika, viz příloha č.5. Nakonec byly vytvořeny tabulky, kde byly jednotlivé ohrožení a příležitosti seřazeny dle významnosti. Výsledek hodnocení je uveden v příloze č. 6.

### **Ad 3) Generování možných strategií**

Jakmile byly ohodnoceny všechny silné/slabé stránky a ohrožení/příležitosti byla vytvořena matice SWOT, která je součástí přílohy č. 7. Kombinací všech významných příležitostí/ohrožení a silných/slabých stránek bylo po diskuzi možno vytvořit alternativní strategie, kterých by se firma měla chopit.

## 1. Strategie SO (strategie využití)

Tab. 3.2 Strategie SO

Kombinace	Popis vytvořených SO strategií
S2;S3;O1	S využitím zkušeností při zavádění normy ISO 9001 a také díky pravidelným kontrolám nezávislého auditora, bude pro firmu snadnější zavést normy ISO 14 001. Díky nimž společnost opět ukáže větší transparentnost a určitě i atraktivitu stávajícím i novým zákazníkům.
S4;S7;O4;O7	Podnik má již dlouholetou tradici na trhu, tudíž zná dobře i tržní prostředí. Mohl by tedy snáze odhadnout, co zákazník postrádá a zaměřit se na nové činnosti podnikání, které by mu jistě pomohly v zostřujícím se boji mezi soupeři, který je způsoben vleklou ekonomickou krizí. Dobrá znalost trhu a protivníků by společnosti mohla též otevřít cestu v navázání partnerství s dalším podnikem z téhož odvětví. Společnosti by spojily svá know-how a zvětšil by se i jejich konkurenční potenciál.
S1;O3	Společnost Rios spol. s r.o. již měla možnost využít programů z OPPI. Dotace posloužily na vytvoření vnitřního informačního systému, který tak zlepšil komunikaci uvnitř podniku. Zkušenosti již tedy má a dalším cílem by pro ni mohlo být např. vzdělávání zaměstnanců.

Zdroj: vlastní zpracování dle publikace Grasseová (2012, s. 319)

## 2. Strategie ST (strategie konfrontace)

Tab. 3.3 Strategie ST

Kombinace	Popis vytvořených SO strategií
S4;S5;T3	Za dvacet let působení na trhu si společnost vybudovala velice dobrou image a zákazníci jsou s ní spokojeni. Spokojenost svých zákazníků společnost také klasifikuje pomocí systému hodnocení spokojenosti zákazníků. Nedostatky na zakázkách jsou tudíž ihned odstraňovány, aby již nedošlo k jejich opakovanému návratu. Tohoto systému by se společnost měla držet a nadále jej zlepšovat, aby se vyhnula odchodu odběratelů ke konkurenci
S4;S5;T8	Díky dlouholeté tradici a spokojenosti zákazníků se společnost nemusí obávat hrozby odchodu špičkových zaměstnanců, kteří ve firmě vidí jistotu dlouhodobého vývoje a prosperity.

Zdroj: vlastní zpracování dle publikace Grasseová (2012, s. 319)



### 3. Strategie WO (strategie hledání)

Tab. 3.4 Strategie WO

Kombinace	Popis vytvořených WO strategií
W1;O2;O5;O6	Pokud by se společnost zaměřila na zdokonalování jazykových dovedností svých zaměstnanců, prolomila by tak jazykové bariéry a mohla by expandovat na zahraniční trhy, kde by mohla navázat kontakty s novými odběrateli a nemusela by již být tolik závislá na velkém odběrateli v ČR.
W1;O4	Velká závislost na jednom odběrateli je pro společnost velice nebezpečná. Tuto závislost by mohla zmírnit, pokud by se zaměřila na nové činnosti podnikání.

Zdroj: vlastní zpracování dle publikace Grasseová (2012, s. 319)

### 4. Strategie WT (strategie vyhýbání)

Tab. 3.5 Strategie WT

Kombinace	Popis vytvořených WT strategií
W4;W3;T8	Pokud by společnost začala vyvíjet iniciativu ve zdokonalování svých zaměstnanců v cizím jazyce a zlepšila vztahy v jednotlivých pracovních týmech, odvrátila by hrozbu ztráty špičkových zaměstnanců.
W2;T4;T7	Zlepšením jazykové vybavenosti zaměstnanců, by byl podnik schopen expandovat na zahraniční trhy a stagnace růstu místního trhu by jej tolik neovlivnila. Dokonce by tím mohl odvrátit hrozbu případné ztráty zakázek po vstup nového konkurenta do odvětví.

Zdroj: vlastní zpracování dle publikace Grasseová (2012, s. 319)

#### 3.1.3 Zjištění stávajícího stavu konkurenceschopnosti RIOS spol. s r.o.

Předmět podnikání RIOS spol. s r.o. není přímo spojen se stavebním průmyslem, proto nelze přesně mapovat situaci na trhu dle stavebních ročenek anebo statistik vypovídajících o konkurenci.

RIOS spol. s r.o. se od počátku neustále snaží zdokonalovat ve všech směrech a udržovat si stejnou konkurenční pozici ve svém oboru. Významným krokem pro zlepšení konkurenceschopnosti bylo zavedení norem ISO 9001:2001, kdy došlo ke zprůhlednění vnitřních procesů při zajišťování všech zakázek. Normy také pomohly při hodnocení spokojenosti zákazníků nebo hodnocení dodavatelů. K realizaci jsou připraveny i normy ISO 14 001, které hodlá společnost zavést v nejbližší budoucnosti. Pro zkvalitnění služeb svým zákazníkům byla inovována výpočetní technika a zlepšeno softwarové vybavení pomocí

operačního programu „*Inovace a podnikání*“. K dalšímu zlepšení podnikové image by mělo dojít po přijetí etického kodexu, jenž je součástí společenské odpovědnosti, která se v posledních letech stává nedílnou součástí korektního podnikání. I když poslední rok nepřinesl společnosti očekávané výsledky, i nadále se snaží udržet si svou konkurenční pozici.

### 3.2 Výběr konkurenčních firem pro benchmarking a jejich charakteristika

Neustálé pozorování a srovnávání konkurentů je z hlediska společnosti více než důležité. Analýza konkurence nám totiž podává informace, jak si konkurence stojí, jak se zlepšila, co všechno nabízí svým zákazníkům, jaká je její reklama a další. Je samozřejmé, že nemůžeme zjistit všechno, ale podstatnou část informací přece jen ano. Pro srovnání nám mohou posloužit výroční zprávy společností, účetní výkazy, obchodní věstníky či informace od jejich dodavatelů nebo odběratelů. Pokud se nám podaří sesbírat podstatnou část informací, poté můžeme začít analyzovat. To nám více upřesní, jak silný soupeř proti nám vlastně stojí

Společnost, kterou se v práci budeme zabývat nejvíce, působí v oblasti stavebnictví již řadu let. Pro posouzení její konkurenceschopnosti byly vybrány podniky pocházející z téhož odvětví. Výběr probíhal na základě stanovení si čtyř parametrů a to zvolené právní formě podnikání, počtu zaměstnanců, velikosti obrátu a také na oblast podnikání společnosti. Oblast podnikání zde byla zařazena proto, že hlavní podnik je nejvíce ovlivňován především společnostmi působícími v bezprostřední blízkosti. Tab. 3.6 podává přehled vybraných kritérií.

Tab. 3.6 Kritéria výběru společnosti

<b>Kritéria výběru</b>	
<b>Oblast působnosti</b>	Zlínský kraj
<b>Právní forma podnikání</b>	s.r.o.
<b>Počet zaměstnanců dle ARES</b>	25 - 49
<b>Předmět podnikání dle CZ-NACE</b>	Architektonické a inženýrské činnosti a související technické poradenství, Maloobchod v nesespecializovaných prodejnách, architektonická činnost

Zdroj: vlastní zpracování

Splněním všech kritérií mohly být konkurenční podniky dále posuzovány dle jednotlivých metod hodnocení konkurenceschopnosti.

### **3.2.1 Charakteristika společnosti Regomarket**

Společnost Regomarket s.r.o. je projekční inženýrsko - dodavatelská firma, která se specializuje na oblasti systémového řízení technologických procesů, měření a regulace a silnoproud. V těchto oblastech zabezpečuje komplexní dodávky formou „na klíč.“ Její silnou stránkou jsou i praktické zkušenosti s průmyslovou automatizací v chemii a energetice.

Vznik společnosti se datuje k 24.7.1996, zápisem do obchodního rejstříku u krajského soudu v Ostravě. Regomarket je tedy podnikem s dlouholetou tradicí na trhu. Sídlo společnosti se nachází ve Valašském Meziříčí.<sup>6</sup>Předmět podnikání dle klasifikace CZ-NACE a logo společnosti jsou uvedeny v příloze č. 8.

### **3.2.2 Charakteristika společnosti B-Projekting s.r.o.**

B-Projekting s.r.o. je společností zabývající inženýrskou činností v procesu investiční výstavby, přípravou a realizací projektů spojených s investiční výstavbou. Dále se věnuje poradenské činnosti v procesu investiční výstavby, feasibility study a preliminary proposal. Její specializace je také zaměřena na přípravu a zpracování všech druhů dokumentace projektu od fáze územního rozhodnutí až po finální fázi dokumentace, dokumentace pro provedení stavby a dokumentace skutečného provedení stavby. Předmět podnikání dle klasifikace CZ-NACE a logo společnosti jsou uvedeny v příloze č. 9.

B-Projekting s.r.o byla založena 6.10.1992. Dlouholetá činnost společnosti zaručila postupné budování know-how a dobrého jména. Společnost se zaměřuje nejen na český, ale i zahraniční trh, která zahrnuje mimo jiné i státy mimo Evropskou unii. Místem podnikání je po dlouhá léta město Zlín.<sup>7</sup>

## **3.3 Porterova analýza konkurenčních sil**

Porterova analýza pěti konkurenčních sil bude využita u všech zmiňovaných podniků. Pomůže nám přijít na to, jakým způsobem podniky ovlivňuje jejich oborové okolí a také

---

<sup>6</sup> Regomarket. *O společnosti*. [online]. [cit. 2013-03-02]. Dostupné z: <<http://www.regomarket.cz/index.html>>.

<sup>7</sup> B-Projekting. *Naše společnost*. [online]. [cit. 2013-03-02]. Dostupné z: <<http://www.bprojekting.cz/cze/nase-spolecnost/20-let-spolecnosti-b-projekting>>.

odhalí, k jakým rozdílům mezi jednotlivými společnostmi dochází. K hodnocení je využito tabulek z publikace autora Keřkovského a Vykypěla (2006). Hodnocení je uvedeno v rozsahu od čísla jedna po číslo devět. Jedna značí minimální hodnocení a devět maximální hodnocení. Jakmile je hodnocení u konce, body se sečnou a vyhodnotí se průměrné skóre u všech konkurenčních sil působících na podnik. Výsledky jednotlivých konkurenčních sil jsou popsány a zjistí se která síla má na podnik největší vliv.

### **3.3.1 Porterova analýza firmy RIOS spol. s r.o.**

Ve společnosti RIOS spol. s r.o. byl pro provedení Porterovy analýzy sestaven hodnotící tým, který se skládal z managementu firmy. Jednalo se o vedoucího ekonomického úseku, vedoucího úseku jakosti a ředitele společnosti. Skupina se vždy po diskuzi shodla, jaké bude bodové hodnocení jednotlivých dílčích kritérií uvedených v tabulce, a body byly zaneseny do již připravených tabulek, které jsou součástí přílohy č. 10. V odstavcích níže jsou jednotlivé síly podrobně rozebrány.

#### **Ad 1) Vyjednávací síla zákazníků**

RIOS spol. s r.o. je firmou, která je závislá na jednom významném odběrateli, pro kterého realizuje většinu svých zakázek. Tímto odběratelem jsou chemické závody Deza, a.s. Společnost zde zabezpečuje opravy a rekonstrukce stávajících chemicko-technologických zařízení a realizuje i výstavbu nových provozů. Podíl největšího odběratele na obratu společnosti je více než 60 %. Za významného zahraničního odběratele je považována společnost Slovalco a.s., pro kterou RIOS spol. s r.o. realizovala v minulosti stavbu skladovacího zařízení pro tekutou smolu. V současné době zabezpečuje pro bezproblémový chod tohoto zařízení dodávky náhradních dílů. Dalšími ovšem menšími odběrateli je Nestlé Česko s.r.o., CS Cabot spol. s r.o., Paramo a.s., kde jsou prováděny jen menší projekty.

Podle publikace autora Keřkovského (2006) byla analýza prováděna pomocí následujících kritérií:

**Počet významných zákazníků** – Společnost má pouze jednoho velmi významného zákazníka, na kterém je vysoce závislá. Další už nejsou tak významní, porovnáváme-li je z hlediska podílu na obratu firmy.

**Význam výrobků/služeb pro zákazníka-** Jelikož se v tomto případě jedná o výstavbu nového výrobního zařízení či jeho obnovu, je tato činnost pro zákazníka významná z hlediska jeho další podnikové činnosti.

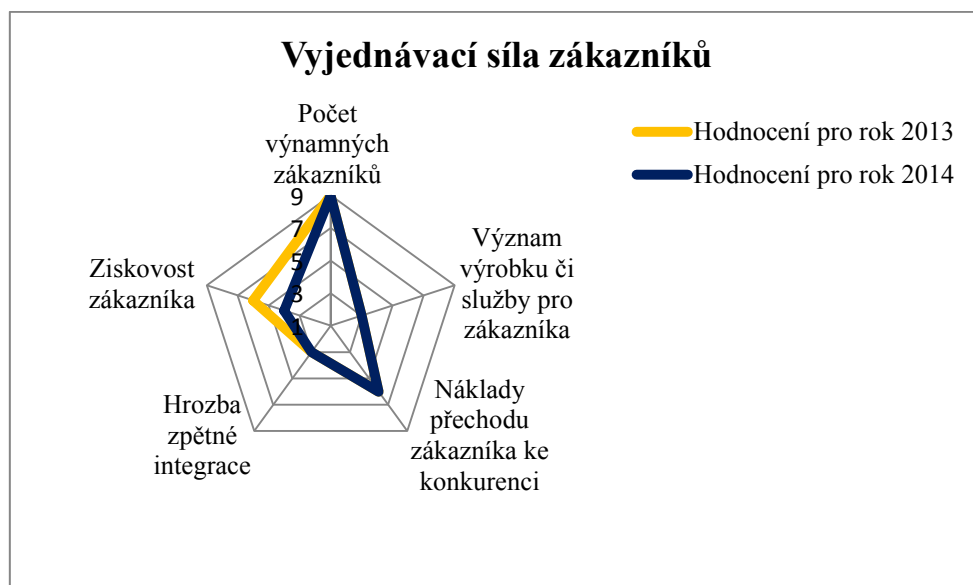
**Náklady přechodu zákazníka ke konkurenci**–Všechny realizované zakázky jsou zadávány přes výběrové řízení. Přechod ke konkurenci přichází v úvahu jen tehdy, když by zvolený zhotovitel neplnil své závazky vyplývající ze smlouvy o dílo. Náklady na tento přechod se odvíjí od stupně rozpracovanosti dané zakázky. Pokud je projekt v začátcích, náklady na jeho ukončení jsou nízké. Jestliže se jedná o pokročilé stadium rozpracovanosti zakázky, přechod ke konkurenci je obtížný a náklady s ním spojené jsou vysoké.

**Hrozba zpětné integrace**– Zpětná integrace je nepravděpodobná, jelikož je prověřeno praxí, že je pro odběratele nejvhodnější zabezpečit tyto práce formou outsourcingu.

**Ziskovost zákazníka**– Tím, že se většinou jedná o velké odběratele, jejich vyjednávací síla vůči společnosti RIOS spol. s r.o. je vysoká, i když se jedná o ziskové organizace.

Aby byly výsledné rozdíly mezi lety patrné, byl vytvořen pavučinový graf 3.1, který je uveden níže.

Graf 3.1 Vyjednávací síla zákazníků (RIOS, spol. s r.o.)



Zdroj: vlastní zpracování

## **Ad 2) Hrozba substitutů**

U této konkurenční síly bylo poněkud obtížné popisovat jednotlivá kritéria, protože finálními produkty společnosti RIOS spol. s r.o. nejsou sériové výrobky, ale jedná se o specifické produkty, při jejichž „výrobě“ zákazník spolupracuje se zhotovitelem po celou dobu přípravy a realizace produktu

Publikace od autora Keřkovského (2006) byla opět použita při volbě kritérií popsaných níže:

**Výskyt mnoha substitutů na trhu** - Z hlediska zaměnitelnosti výrobku je každý výrobek společnosti jedinečný, protože se jedná o speciální produkty dle požadavků odběratele. Tím pádem je výskyt substitutů velice malý.

**Konkurence v oblasti substitutů** – Je málo pravděpodobné, že by konkurenti v oblasti substitutů přecházeli do odvětví, ve kterém podniká RIOS spol. s r.o., protože produkty, které vyrábí, jsou velmi různorodé.

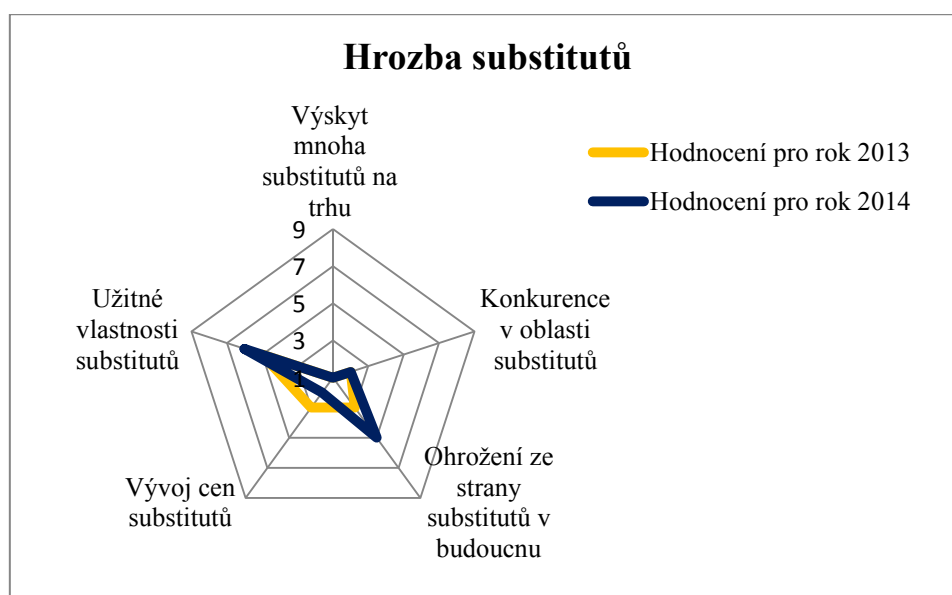
**Ohrožení ze strany substitutů v budoucnu** – Je zde možnost ohrožení v budoucnu, ale není natolik velká, aby se společnost obávala, protože počet subjektů specializujících se na tuto činnost zůstává v průběhu let takřka konstantní.

**Vývoj cen substitutů** – Ceny substitutů tak i výrobků společnosti RIOS spol. s r.o. se odvíjí a v budoucnu budou odvíjet od cen vstupů, především energie a surovin, které jsou potřebné ke zhotovení finálního produktu.

**Užitné vlastnosti substitutů**– Předpokladem do budoucnosti je, že užitné vlastnosti substitutů i výrobků společnosti se budou neustále zlepšovat.

V následujícím grafu 3.2 jsou zřetelně vidět rozdíly, ke kterým došlo ve zkoumaných letech 2013 a 2014.

Graf 3.2 Hrozba substitutů (RIOS, spol. s r.o.)



Zdroj: vlastní zpracování

### Ad 3) Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé společnosti RIOS spol. s r.o. nemají příliš velkou sílu, aby společnost ovlivnili, jelikož na trhu si může vybírat z jejich široké palety. Jsou voleni na základě výběrového řízení a zároveň dle hodnocení vytvořeného na základě norem ISO 9001. Pokud dodavatelé splňují dané hodnocení, jsou i nadále poptáváni při dalších výběrových řízeních. Pokud ovšem kritéria splněna nejsou, jsou vyřazeni ze systému. Tímto postupem si společnost RIOS spol. s r.o. vytváří databázi spolehlivých dodavatelů. Významnými dodavateli jsou například firma Nolex spol. s r.o., Technomont Frýdek-Místek s.r.o., TPS František Polívka a další.

Kritéria využitá při analýze této konkurenční síly pocházejí z publikace Keřkovský (2006) a jsou popsána v odstavcích níže:

**Počet významných dodavatelů** – V oblasti dodavatelů má společnost možnost výběru, není tudíž závislá pouze na jednom či dvou dodavatelích. Dodavatelé tak ztrácí dominantní pozici a nemohou si diktovat podmínky.

**Existence substitutů**– Pokud dodavatelé odvádí kvalitní práci a plní termíny stanovené společností, nemusí se obávat, že by společnost dala přednost substitutu, byť i levnějšímu. Je to z toho důvodu, že pro RIOS spol. s r.o. je důležité, aby se mohla na svého dodavatele spolehnout, protože ona tvoří finální produkt. Pokud by tedy došlo k nespokojenosti

odběratele a jeho následnému odchodu, pro společnost by se jednalo o velkou ztrátu jednak dobrého jména a také například významného odběratele.

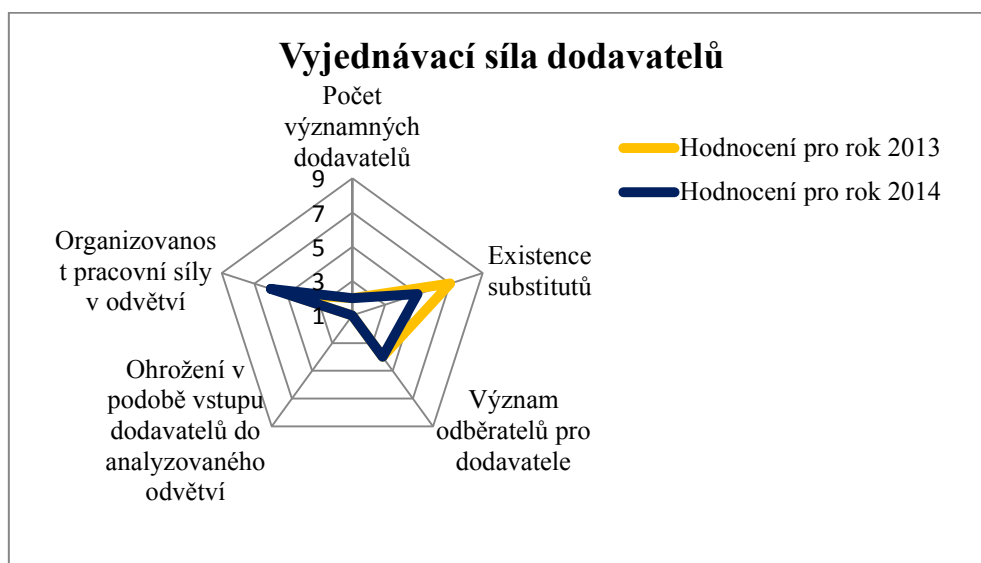
**Význam odběratelů pro dodavatele** – Dodavatelé jsou prakticky závislí na svých odběratelích a proto se snaží o bezkonfliktní průběh vzájemných vztahů.

**Ohrožení v podobě vstupu dodavatelů do analyzovaného odvětví** – Pravděpodobnost vstupu dodavatelů do analyzovaného odvětví je mizivá, protože firma RIOS spol. s r.o. se specializuje na stavby „na klíč“ tzn. na zajišťování realizace stavby od jejího počátku, tedy investičního záměru, až po dokončení celého díla, jeho kolaudaci a uvedení do provozu. Dodavatelé zajišťují jen dílčí části celého procesu a bylo by pro ně náročné zvládat proces celý. Hlavním problémem by bylo hledání schopných pracovníků s bohatými zkušenostmi v oboru.

**Organizovanost pracovní síly v odvětví** – Tím, že každý produkt je něčím jiný, musí mít společnost k dispozici tým velmi zkušených pracovníků. Zvládnutí problematiky tzv. zaškolování trvá déle, než při sériové výrobě. Pracovníci musí být adaptabilní a samostatní v přemýšlení a jednání. Neustále jsou v procesu učení se a procesního růstu a tím roste i jejich cena na trhu práce. Společnost vynakládá maximální úsilí na stabilizaci těchto zaměstnanců. Jejich síla a vyjednávací pozice jsou tedy na vysoké úrovni.

Kritéria hodnocení Porterovy analýzy byla pro lepší přehlednost zanesena do grafu 3.3, který je uveden níže.

Graf 3.3 Vyjednávací síla dodavatelů (RIOS spol. s r.o.)



Zdroj: vlastní zpracování



#### **Ad 4) Hrozba vstupu do odvětví**

V tomto odvětví není ani tak těžké získat potřebné prostory pro podnikání, stroje, dělníky nebo potřebná povolení. Nejtěžší je proniknout a uplatnit se na trhu mezi společnostmi, které již mají vybudované jméno a jsou na trhu stálicemi několik desítek let. Je to proto, že tyto společnosti mají už navázány úzké vazby na své významné odběratele. Ti potom už málokdy mění zaběhnuté vztahy navzdory tomu, že nový konkurent například nabízí levnější služby za nižší cenu. Nová společnost, která se hodlá na trhu uchytit, musí zvládnout profinancování celého projektu, protože odběratelé jsou ochotni platit až po předání díla, v lepším případě postupně, avšak bez poskytování zálohových plateb.

Dle autora Keřkovského (2006) byla vybrána kritéria potřebná pro hodnocení této konkurenční síly. Nebyla však zvolena všechna. Kritérium „přístup k distribučním kanálům“ muselo být odebráno, protože firma distribuční kanály vyvinuty nemá. Komentáře k jednotlivým kritériím jsou uvedeny v následujícím textu:

**Úspory z rozsahu** – protože každý finální produkt je jiný, je problematické stanovit úspory na výrobním procesu.

**Kapitálová náročnost vstupu do odvětví** – Kapitálová náročnost vstupu do odvětví je značně vysoká. Nově vstupující společnost musí mít dostatečně vysoké kapitálové zdroje, aby byla schopna realizovat přicházející zakázky.

**Nutnost vlastnit při vstupu do odvětví know-how, patenty, licence nebo speciální technologie** – Vlastnictví licencí, patentů a dalších není příliš potřebné, protože činnosti prováděné společnostmi při realizaci projektů, nejsou nijak licencovány. Může se však stát, že při projektování, společnost nalezne takové řešení, jež si posléze nechá patentovat.

**Přístup k energiím, surovinám, pracovní síle** – Přístup k surovinám ani energiím problematický není. Jediným a velkým problémem je získání kvalitní pracovní síly. Je to proto, že se jedná o speciálně vyškolené odborníky v oboru, kterých není mnoho.

**Um existující konkurence snižovat po vstupu nové konkurence náklady a zlepšovat služby** – Umění snižovat náklady a zlepšovat služby je v kontrastu se vstupem nové konkurence na trh dosti vysoké. Vstupující firmy totiž nemají dostatečné zkušenosti a nemají cit v tom, do jaké míry mohou snížit cenu, tak aby byla zakázka ve finále zisková.

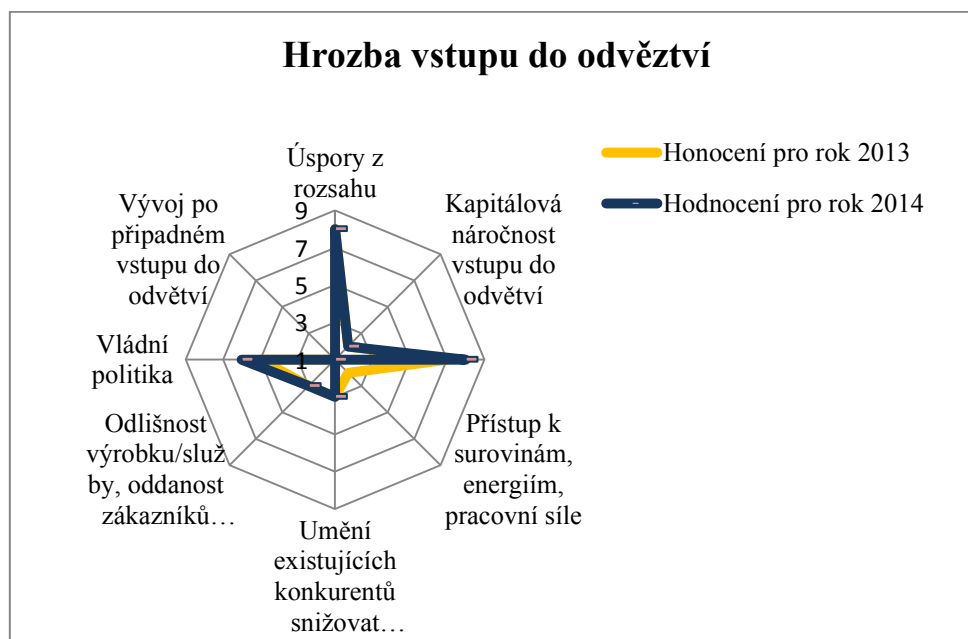
**Odlišnost služeb/výrobků, oddanost zákazníků existujících konkurentů** – Požadavky zákazníků jsou specifické a pokud je firma splní, tak jak je požadováno, je zajištěna loajalita odběratele. Proto je pro nově vstupující firmy velmi obtížné přesvědčit odběratele o tom, že budou stejně dobré jako stávající konkurence.

**Vládní politika** – Vláda České Republiky nevytváří pro podnikání dobré klima. Její restriktivní charakter, leckdy uvádí podnikatele do situace, kdy už nemohou dále a musí své podnikání ukončit. Jsou zde ovšem světlá místa v podobě podpory v podnikání, která podnikatelům pomáhá v jejich rozvoji a vývoji potenciálu.

**Vývoj po případném vstupu do odvětví** – Kapitálová náročnost pro vlastní vstup na trh není příliš vysoká, horší je to s odchodem v případě, že společnost má několik rozpracovaných projektů.

V Grafu 3.4 níže jsou zachyceny rozdíly v hodnocení kritérií hrozby vstupu do analyzovaného odvětví.

Graf 3.4 Hrozba vstupu do odvětví (RIOS spol. s r.o.)



Zdroj: vlastní zpracování

#### Ad 5) Rivalita konkurence v odvětví

Za silného konkurenta společnosti RIOS spol. s r.o. je považována společnost Prodez, a.s., který má zhruba stejný počet zaměstnanců a totožný předmět podnikání. Další firmou je Teen engineering s.r.o. působící ve Valašském Meziříčí. Předmět podnikání je přibližně

stejný, jediné v čem se liší je počet zaměstnanců, který se pohybuje okolo 20. A samozřejmě jsou to i analyzované společnosti Regomarket s.r.o. a B-Projekting s.r.o.

Kritéria hodnocení pochází od autora Keřkovského (2006). Nebyla však vybrána všechna. Muselo být odstraněno kritérium „Podíl čistého jmění/prodeje – velké fixní náklady“, jelikož společnost není nijak omezena kapacitou ve spojení s cenou. Níže jsou všechny vybrané kritéria popsána:

**Počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost** – Tím, že předmětem podnikání společnosti není jen výstavba bytových a občanských staveb, ale především výstavba průmyslových staveb, není její konkurence tak široká. Do budoucna se však předpokládá zostření situace i v tomto sektoru.

**Růst odvětví**–Poptávka v tomto odvětví roste v poslední době pomalu, proto se i neustále zostřuje boj jednotlivých podnikatelských subjektů, které hledají tu nejlepší příležitost.

**Odlišnost výrobků/služeb** – Odlišnost výrobku není moc velká, i když má každý projekt svá specifika. Společnosti totiž nabízí podobnou realizaci.

**Odlišnost konkurentů** – Rivalita mezi konkurenty je velká. Zmírnit ji se snaží společnosti tím, že hledají nové směry, kterými by se jejich společnosti mohly ubírat. V budoucnu se předpokládá její růst.

**Kapacity se rozšiřují pouze při větších přírůstcích** – Kapacity se rozšiřují jen málo a jen pokud se jedná o velkou zakázku, která vyžaduje mít k dispozici více zaměstnanců.

**Síla strategického úsilí** – Předpokládá se, že společnosti se budou čím dál více snažit být úspěšnými, proto rivalita v odvětví neustále roste.

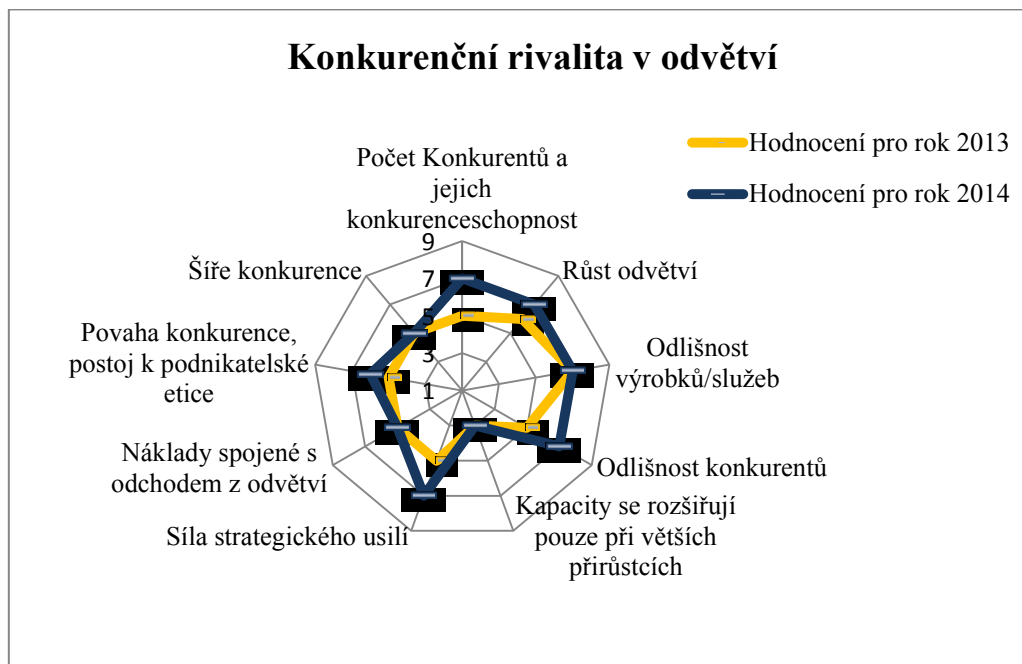
**Náklady spojené s odchodem z odvětví**–Společnost má kapitál vázaný ve strojích, budovách, které vlastní a především v rozpracovaných projektech, které realizuje. Bylo by proto nákladné, odvětví opustit.

**Povaha konkurence a její postoj k podnikatelské etice** - Společnost RIOS spol. s r.o. se snaží bojovat proti nekorektnímu chování a má v úmyslu toto stvrdit i přijetím etického kodexu. Samozřejmě se stává, že některé společnosti svým nesprávným jednáním ovlivní výběrová řízení, ve kterých posléze uspějí. Předpokládá se, že tento jev se bude i nadále zhoršovat.

**Šíře konkurence** – Konkurencenení omezena mnoha aspekty. V tomto případě jde o činnost, kterou se zabývají a cena, za kterou jsou schopni realizovat nové projekty.

V grafu 3.5 jsou zřetelně vidět rozdíly, ke kterým došlo rozdílným hodnocení porovnávaných let.

Graf 3.5 Konkurenční rivalita v odvětví



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 3.7 níže ukazuje průměrné skóre všech posuzovaných konkurenčních sil Porterovy analýzy pro roky 2013 a 2014.

Tab. 3.7 Výsledné hodnoty Porterovy analýzy společnosti RIOS spol. s r.o.

Porterovy konkurenční síly	Průměrné skóre	
	2012	2013
Vyjednávací síla zákazníků	5,4	5,0
Hrozba substitutů	2,8	3,2
Vyjednávací síla dodavatelů	3,8	3,6
Hrozba vstupu do odvětví	3,9	4,0
Konkurenční rivalita v odvětví	5,1	6,0

Zdroj: vlastní zpracování

### **3.3.1 Porterova analýza společnosti Regomarket s.r.o.**

Při použití Porterovy analýzy konkurenčních sil u společnosti Regomarket s.r.o. byla navázána spolupráce s jednatelem této společnosti, který poskytl veškeré potřebné informace a účastnil se i průběhu analýzy. Výsledky, byly zaneseny do již připravených tabulek, které jsou součástí přílohy č. 11 společně s pavučinovými grafy. V dalším textu dojde k popisu konkurenčních sil a vyzdvižení rozdílů mezi firmami.

#### **Ad 1) Vyjednávací síla zákazníků**

Společnost Regomarket s.r.o. má stály počet odběratelů. Jedná se zhruba o deset společností, se kterými udržuje stálý kontakt a taktéž partnerství. Jsou to společnosti E.ON Česká Republika, a.s.; Dalkia Česká Republika, a.s.; CS Cabot spol. s r.o.; Deza, a.s. a další. Kontrast se společností RIOS spol. s r.o. můžeme spatřit v tom, že Regomarket s.r.o. se snaží nebýt závislý jen na jednom odběrateli, ale vytváří si portfolio stálých zákazníků. Společnost Deza a.s., která je nejvýznamnějším odběratelem RIOS spol. s r.o., se například podílí na obratu Regomarket s.r.o. jen 40 %. Co se týče obchodování v zahraničí Regomarket s.r.o. spolupracuje jen s českými inženýrskými firmami. Ve většině případů se jedná o velké zakázky trvající delší dobu. Významnost projektů pro zákazníka je stejný jako u RIOS spol. s r.o. Jde opět o specifickou činnost, která zákazníkům pomáhá obnovit provoz nebo je vytvářeno nové výrobní zařízení. Náklady přechodu ke konkurenci nejsou velké, pokud zákazník hodlá odstoupit v počátcích projektu. S rozpracovaností projektu náklady rostou. Hrozba zpětné integrace je možná, ale velké společnosti raději využijí služeb specializovaných firem a ušetří tak náklady spojené s budováním specializovaných oddělení.

#### **Ad 2) Hrozba substitutů**

Hrozba substitutů nemůže společnost Regomarket s.r.o. ovlivnit. V jejich případě se totiž nejedná o kusovou výrobu, ale o realizaci speciálních produktů specifikovaných přímo zákazníkem, taktéž jako u firmy RIOS spol. s r.o. Na trhu se tedy žádné substituty nenacházejí, ale může se stát, že budoucí vývoj přinese změnu.

#### **Ad 3) Vyjednávací síla dodavatelů**

Společnost má vytvořený seznam stálých dodavatelů, se kterými se snaží udržovat partnerské vztahy. Jedná se o zhruba deset až patnáct dodavatelů, mezi něž patří například Honeywell, spol. s r.o.; Endress + Hauser Czech s.r.o. a další. Tím, že mezi společnostmi a

dodavateli vládne partnerství, nedochází k využívání vyjednávací síly a strany na sobě nejsou závislé. Nemůže zde dojít ani ke vstupu dodavatelů do analyzovaného odvětví, protože to pro ně nemá smysl. Věnují se raději činnostem, na které mají specializaci.

#### **Ad 4) Hrozba vstupu do odvětví**

Společnosti, které působí v odvětví již několik let jako Regomarket s.r.o., se nemusí obávat hrozby vstupu nových konkurentů. Pro nově vstupující firmy je totiž vstup do odvětví poměrně náročný, protože nemají žádné zkušenosti ani reference z minulosti. Další významnou překážkou jsou zdroje potřebné na profinancování projektů, které se u středně velkých zakázek pohybují v rozmezí dvaceti až třiceti milionů. Pro nový subjekt je velice problematické takovou částkou disponovat, protože žádná banka není ochotna půjčit zmíněný obnos peněz společnosti bez majetku a jakýchkoliv doporučení. Velmi obtížné je také získat dobrou a kvalifikovanou pracovní sílu, obzvlášť v tomto odvětví. Také vládní politika příliš nepřispívá rozvoji tohoto odvětví a věnuje se spíše výrobní oblasti. Jediné v čem nové společnosti mohou vidět výhodu, je skutečnost, že nemusí vlastnit žádné patenty či licence.

#### **Ad 5) Konkurenční rivalita v odvětví**

Tím, že jde o specifický předmět podnikání v oblasti stavebnictví, není zde tolik konkurentů. Je předpokládáno, že na společnost má vliv přibližně deset konkurenčních firem. Za nejvýznamnější jsou pokládány firmy Autel, a.s.; ZPA, a.s.; RIOS spol. s r.o.; B-Projekting s.r.o. atd. Poptávka po produktech je stále stejná, neroste ani neklesá. Produkty, které společnost nabízí, se příliš neodlišují od konkurenčních a zvolená strategie konkurenčních firem je podobná, i když se očekává, že v příštích letech nastane změna a společnosti se budou snažit více zaujmout své zákazníky. Samozřejmě poroste i síla strategického úsilí, protože ubývá zakázek a společnosti vyhledávají i oblasti, které pro ně dříve nebyly zajímavé. Předpokládá se, že zostřená situace zhorší chování podnikatelů a tedy i podnikatelskou etiku.

Tabulka 3.8 níže ukazuje průměrné skóre všech posuzovaných konkurenčních sil Porterovy analýzy pro roky 2013 a 2014.

Tab. 3.8 Výsledné hodnoty Porterovy analýzy společnosti Regomarket. s.r.o.

Porterovy konkurenční síly	Průměrné skóre	
	2012	2013
Vyjednávací síla zákazníků	4,0	3,8
Hrozba substitutů	2,8	3,6
Vyjednávací síla dodavatelů	3,8	3,8
Hrozba vstupu do odvětví	4,0	4,0
Konkurenční rivalita v odvětví	5,2	5,8

Zdroj: vlastní zpracování

### 3.3.2 Porterova analýza společnosti B-projekting s.r.o.

V rámci Porterovy analýzy u společnosti B-Projekting s.r.o. muselo být využito jen informací z internetových stránek a výkazů, protože se nepodařilo navázat se společností bližší kontakt. Naštěstí výkazy i internetové stránky obsahují podstatné informace potřebné k dané analýze. Tabulky s hodnocením všech konkurenčních sil a k nim vytvořené pavučinové grafy jsou k nalezení v příloze č. 12.

#### Ad 1) Vyjednávací síla zákazníků

Zákazníky společnosti B- Projekting s.r.o. tvoří několik velkých firem. Jedná se jak o podniky českého původu tak zahraniční. Mezi významné české odběratele patří Delimax a.s., Škoda-Auto Mladá Boleslav, Barum Continental Otrokovice. Z významných zahraničních odběratelů se jedná především o slovenské společnosti Continental Matador Rubber s.r.o. a Slovkorod plus Senica, se kterými spolupracuje dlouhodobě a zřídila kvůli nim i provozovnu na Slovensku. Další zahraniční společností, od které získává projekty je Eurocar Solomonovo působící na Ukrajině. Zde je vidět kontrast se společností RIOS spol. s r.o., která se zaměřena především na český trh a má jen jednoho významného dodavatele na rozdíl od společnosti B-Projekting s.r.o. Stejně tak jako RIOS spol. s r.o. je hlavní činností společnosti investiční výstavba a výroby jsou pro odběratele významné, protože se jedná buď o rozšíření výroby, nebo vytvoření nové haly. Náklady přechodu zákazníka ke konkurenci nejsou v počátcích projektu vysoké. V jeho průběhu však rostou a pro zákazníka by bylo velice nákladné projekt opustit. Odstoupení od projektu v jeho průběhu se stává jen zřídka. Hrozba zpětné integrace může nastat, ale je pro odběratele zbytečně nákladná. Ti proto využívají služeb specializovaných firem, tedy outsorcují proces na někoho jiného. Co se týče ziskovosti zákazníků, B-Projekting s.r.o. spolupracuje ve většině případů s velkými společnostmi, které mají velkou vyjednávací sílu.

## **Ad 2) Hrozba substitutů**

U této síly nejsou patrné skoro žádné rozdíly mezi společnostmi, protože všechny se zabývají realizací projektů, které bývají specifikovány dle požadavků zákazníka. Zákazník si tudíž vytvoří projekt přesně tak, jak očekává. Substituty se tedy v tomto případě nevyskytují a v budoucnosti se předpokládá možnost jejich vzniku, ale ne ve velké míře

## **Ad 3) Vyjednávací síla dodavatelů**

Dodavatele společnosti B-Projekting s.r.o. nemají příliš silnou vyjednávací pozici, protože je jich na trhu hodně a tím pádem má společnost možnost výběru. Ta však spoléhá na ověřenou kvalitu. Ve společnosti existuje systém hodnocení dodavatelů dle norem ISO 9001 a je vytvořen i seznam stálých dodavatelů, kteří jsou každoročně tímto systémem hodnoceni. Mezi dodavatele B-Projekting s.r.o. patří například společnost PSOTKA-KOVO s.r.o., SVARKO, spol. s r.o. a další. Co se týče ohrožení ze strany substitutů pro dodavatele, není velké, protože společnost má ke stávajícím dodavatelům důvěru, ale postupem času by k němu mohlo dojít. Dodavatelé nejsou na svých odběratelích příliš závislí, nejsou jejich jedinými klienty, ale mají s nimi vytvořen partnerský vztah. Nedochází tedy k žádnému diktátu podmínek z jedné ani druhé strany. Ohrožení v podobě vstupu dodavatelů do analyzovaného odvětví je dosti nepravděpodobné, protože společnost B-Projekting se stejně jako RIOS spol. s r.o. věnuje realizaci staveb „na klíč“ a dodavatele se soustřeďují jen na určitou část celého procesu.

## **Ad 4) Hrozba vstupu do odvětví**

Proniknout do tohoto oboru není až tak těžké jako pozdější získávání zakázek. Dobře vybudovaná image společnosti B-Projekting a také její dlouholetá tradice je pro každého nového konkurenta obrovskou překážkou. Jen nelehkým způsobem je možné prolomit tyto bariéry a stát se tak relevantním soupeřem. Pokud se jedná o úspory z rozsahu, tak v tomto případě k nim příliš nedochází, jelikož se nejedná o výrobní podnik. Kapitál na vstup do odvětví nemusí být příliš velký. Nově vstupující společnost však musí vlastnit zdroje potřebné na realizaci zakázky a ty nebývají malé. Vlastnit patenty či licence není nutné. B-Projekting s.r.o. je však před svými konkurenty popředu a vlastní unikátní know-how v podobě systému týkajícího se přípravy a realizace projektů, jehož součástí je i SHE (safety health and environment). Systém zajišťuje velmi složité a sofistikované postupy, které vedou k správnému průběhu a realizaci každého projektu. Jednou z nejtěžších činností v této oblasti je získání



kvalitní pracovní síly v podobě vyškolených pracovníků se zkušenostmi v oboru. Předpokládá se, že nalezení zkušených pracovníků bude v budoucnu čím dál horší. Nově vstupující konkurence nedisponuje dostatkem zkušeností a informací, jak je tomu u společností, které jsou na trhu už několik let. Pro podniky s delší tradicí je proto snadné poskytnout odběrateli lepší služby, protože už ho znají a ví, jakou má potřebu. Politická situace a vládní politika příliš podnikání nepřispívají, ale existuje spousta programů podpory, které mohou podnikatele využít. Dle hodnocení se předpokládá budoucí zlepšení situace.

#### **Ad 5) Konkurenční rivalita v odvětví**

Po důkladném mapování konkurence, bylo zjištěno, že ve Zlínském kraji působí okolo 698 stavebních společností. Ovšem ne všechny společnosti měly podobný charakter podnikání jako B-Projekting s.r.o., proto byly činnosti podnikání jednotlivých firem porovnány dle klasifikace CZ-NACE. Výsledkem porovnání bylo, že jen 60 firem, by částečně splňovalo předmět podnikání této společnosti. Co se týče právní formy, jednalo se zejména o společnosti s ručením omezeným a jen ojediněle se vyskytovaly akciové společnosti. Počet zaměstnanců byl u většiny společností menší nebo přibližně stejný, v některých případech převyšoval číslo 50. U zkoumaných 60 firem proběhla ještě další selekce a vybrali se jen ti nejdůležitější konkurenti ohrožující B-Projekting s.r.o. Za největší konkurenty se dají považovat firmy CENTROPROJEKT a.s., Moravská stavební a inženýrská společnost Zlín, s.r.o. a samozřejmě analyzované společnosti RIOS, spol. s r.o. a Regomarket s.r.o. První zmíněná společnost je sice akciovou společností, ale musela být uvedena, protože ohrožuje B-Projekting s.r.o. nejvíce. Odvětví roste pomalu, tudíž je zde rivalita mezi konkurenty větší. Odlišnost výrobků a služeb není příliš velká, protože společnosti realizují projekty na stejném principu. Předpokládá se, že konkurenční rivalita v budoucnu poroste a společnosti budou usilovat o zlepšení postavení na trhu. Kapacity se rozšiřují jen v malých přírůstcích, což je předpokládáno i v budoucnu. Co se týče síly strategického úsilí bude i do budoucna růst, protože konkurence působících v jiných oblastech bude vyhledávat zakázky i tam, kde by se o ně nepokoušela. Náklady spojené s odchodem z odvětví jsou diskutabilní, protože pokud společnost nerealizuje zakázku, náklady nejsou vysoké. Pokud by však musela opustit odvětví v průběhu zakázky, náklady by byly enormní. Předpokládá se, že postoj k podnikatelské etice se bude u společností nadále zhoršovat. Důvodem je, že firmy se snaží získávat zakázky jakýmkoliv způsobem a nebojí se využít nekalých prostředků. Konkurence není omezena jen jediným aspektem a to cenou.

Tabulka 3.9 níže ukazuje průměrné skóre všech posuzovaných konkurenčních sil Porterovy analýzy pro roky 2013 a 2014.

Tab. 3.9 Výsledné hodnoty Porterovy analýzy společnosti B-Projekting s.r.o.

Porterovy konkurenční síly	Průměrné skóre	
	2012	2013
Vyjednávací síla zákazníků	4,0	3,8
Hrozba substitutů	2,6	3,6
Vyjednávací síla dodavatelů	3,8	3,6
Hrozba vstupu do odvětví	3,9	4,0
Konkurenční rivalita v odvětví	5,0	5,9

Zdroj: vlastní zpracování

### 3.3.3 Shrnutí výsledků Porterovy analýzy konkurenčních sil

U vyjednávací síly zákazníků dochází u společností k výrazným rozdílům. Zatímco společnosti Regomarket s.r.o. i B-Projekting s.r.o. mají více než jednoho většího odběratele, RIOS spol. s r.o. je závislý pouze na jednom významném zákazníkovi. Všechny analyzované firmy se snaží udržovat se zákazníky dobré vztahy a nabízet jim ty nejlepší produkty a služby.

Substituty nemohou společnosti ohrozit, protože se jedná o speciální produkty specifikované zákazníkem dle jeho potřeby. Není ovšem zamítnuto, že by se mohly v budoucnu objevit.

S dodavateli udržují analyzované firmy partnerské vztahy. K menším rozdílům dochází jen u společnosti RIOS spol. s r.o., která sice má vytvořen seznam stálých dodavatelů, ale kdykoliv je může změnit.

Nově vstupující podniky do odvětví mají složitý přístup na trh a malou šanci na úspěch, jelikož analyzované společnosti mají na trhu dlouholetou tradici, mají nespočet referencí a také vlastní kapitál, který je potřebný k realizaci přicházejících zakázek.

Mezi konkurenty v odvětví se neustále zvyšuje rivalita, protože ubývá počtu zakázek. Produkty, které společnosti nabízí, se od sebe příliš neliší. Liší se ale strategie společností, která zvyšuje konkurenční boj a bude se i nadále zostřovat. Také pomoc státu bude nevyhnutelná, jelikož stavebnictví má v sobě obrovský potenciál, který v posledních letech upadá na úkor jiných odvětví.

### **3.4 Hodnocení životaschopnosti podniku**

K hodnocení vitality podniků, bylo využito metody životaschopnosti podniku, kterou navrhl Harry Pollak. Každá oblast je hodnocena podle zadané bodové stupnice, která se u některých parametrů liší. Součástí Přílohy č. 1 jsou všechny oblasti i jejich bodové stupnice. Hodnocení vitality byly podrobeny všechny analyzované společnosti. U společnosti RIOS spol. s r.o. bylo hodnocení prováděno se třemi vedoucími pracovníky. Společnost Regomarket s.r.o. byla hodnocena z pohledu jednatele společnosti a B-Projekting s.r.o. pomocí informací z výročních zpráv a internetových stránek. Přiřazené body byly poté sečteny a výsledky porovnány. Každé firmě byla udělena síla vitality dle tabulky z kapitoly 2.3.2. Tabulky s výslednými hodnotami všech společností jsou součástí přílohy č.13.

Následující podkapitoly blíže popíší hodnocení životaschopnosti podniků a výsledky, kterých bylo dosaženo.

#### **3.4.1 Hodnocení životaschopnosti RIOS spol. s r.o**

Firma RIOS spol. s r.o. získala v prováděném hodnocení 86 bodů, tedy 86 %. Její vitalita je téměř zaručená. Výsledné hodnocení se pohybuje u dolní hranice daného pásma. Prvním hodnoceným kritériem byl finanční výsledek společnosti, který ohodnotil tým vedoucích pracovníků osmi body z osmi možných, což znamená, že si RIOS spol. s r.o. vede po finanční stránce výborně. Tato hodnota byla zvolena na základě skutečnosti, že společnost má kladný hospodářský výsledek a navíc není zatížena půjčkou. Další oblastí byla spokojenost finančních účastníků, kde se jednalo o banky, věřitele, společníky atd. Z jedenácti bodů jich bylo uděleno devět. Společnost nemá žádné závazky vůči bance či věřitelům a společníci se podílejí na zisku rovným dílem. Oblast spokojenosti zákazníků dosáhla deseti bodů z jedenácti. Zákazníci jsou spokojeni a společnost se snaží plnit své zakázky na nejvyšší možné úrovni. Parametr výrobky odpovídající trhu, byl ohodnocen jedenácti body z maxima dvanácti bodů. Výrobky splňují požadované vlastnosti zákazníků. Co se týče výzkumu trhu cíleného na pokrok, bylo z třinácti možných bodů přiděleno deset. Společnost provádí pravidelná hodnocení spokojenosti zákazníků a dbá na neustálé zlepšování všech podnikových procesů, ale měla by se více snažit v jejich inovování. U školení a motivace zaměstnanců je vyvíjena velká snaha na to, aby zaměstnanci měli co nejvíce znalostí, avšak společnosti se nedaří prolomit jazykovou bariéru, které ji překáží v dalším rozvoji. Proto bylo přiřazeno pět bodů z osmi. Kapitálové portfolio společnosti si stojí

velice dobře. Společnost není zadlužená a investice jsou kryty z vlastních zdrojů. Tomuto parametru bylo přiděleno deset bodů, což je zároveň i maximum Spolehlivost dodavatelů je každoročně ověřována pomocí hodnocení dodavatelů, jež má společnost k dispozici. Je tedy snadné zjistit, zda jsou jejich dodávky včasné a v pořádku. Dle hodnocení získala oblast maximum sedm bodů. Lokalita, kde je umístěno sídlo společnosti, je nedaleko centra města v průmyslové zóně. Tato pozice je výhodná z hlediska infrastruktury i spolupráce s dalšími podniky v průmyslové zóně. Problémem je ovšem nedostatek podnikatelských příležitostí, jelikož se nejedná o velkoměsto a není zde silná koncentrace velkých či nadnárodních firem. Na tomto základě mohlo být přiřazeno pouze sedm bodů z devíti. Poslední analyzovanou a hodnoceným kritériem bylo životní prostředí. Tým bohužel nemohl ohodnotit tuto oblast plným počtem jedenácti bodů, ale jen osmi, protože společnost se sice snaží o své okolí dbát, ale dosud nebyly zavedeny normy ISO 14 001.

### **3.4.2 Hodnocení životaschopnosti Regomarket s.r.o.**

Společnost Regomarket s.r.o. byla ohodnocena 84 body, tj. 84 %. Vitalita je v tomto případě opět zaručena a výsledná hodnota se pohybuje v oblasti dolní hranice tohoto pásma. První zkoumanou oblastí byl finanční výsledek, který obdržel maximální počet bodů, tedy osm. Společnost každoročně vytváří zisk a není zatížena úvěrem. Všechny projekty je schopna financovat z vlastních zdrojů. Co se týče finančních účastníků, zde bylo dosaženo devíti bodu z jedenácti možných. Zisk je rozdělován mezi společníky rovným dílem a závazky jsou placeny včas. Avšak u pohledávek někdy nastává problém pozdního hrazení. Deset bodů z jedenácti bylo přiřazeno spokojenosti zákazníků. Společnost totiž nepoužívá systém hodnocení od zákazníků, ale snaží se s nimi udržovat úzký vztah a nesrovnalosti zlepšovat po osobní domluvě. Plnohodnotné výrobky odpovídající trhu byly hodnoceny dvanácti body, které jsou i maximem. Produkty společnosti jsou plnohodnotné a nedochází k žádným reklamám. Průzkum trhu zaměřen na cílový pokrok získal hodnocením jedenáct bodů z třinácti. Regomarket s.r.o. se snaží sledovat vývoj trhu a pokud nastane změna v některém z procesů, zaměstnanci jsou ihned proškoleni. Oblast školení a motivace zaměstnanců byla obodována sedmi body. Nebylo dosaženo sice plného počtu osmi bodů, ale společnost se snaží své zaměstnance pravidelně proškolovat a finančně odměňovat. Kapitálové portfolio společnosti je rozmanité. Finance jsou investovány do rozvoje společnosti a na finanční operace. Samozřejmě jsou vytvořeny i rezervy v podobě padesáti mil. Kč na budoucí projekty, protože společnost nechce hradit nové projekty z cizích zdrojů.

Proto bylo toto kritérium hodnoceno maximálním počtem bodu, tj. deseti. S dodavateli má společnost dobré vztahy a společně fungují jako partneři. Nedochází k jejich obměně. Tato oblast opět získala plný počet bodů. Výsledkem lokalizace podniku byly 4 body z devíti. Je to proto, že Regomarket s.r.o. není umístěn ve velkém městě, kde by měl možnost získat více zakázek. Poměr k životnímu prostředí také nezískal mnoho bodů. Výsledkem bylo 6 bodů z jedenácti. Společnost sice dbá na ochranu životního prostředí, ale normy ISO 14 001 zavedeny nemá a ani neuvažuje o budoucí implementaci.

### **3.4.3 Hodnocení životaschopnosti B-Projekting s.r.o.**

Vitalita firmy B-Projekting dosáhla počtu 91 bodů, tedy 91 %. Což je z dosavadních hodnocení nejvíce. Její vitalita je plně zaručena, protože se pohybuje v horní hranici daného pásma. Po finanční stránce si firma vede velice dobře. Není zatížena úvěrem a každoročně dosahuje zisku, ale ne příliš velkého. Finančnímu výsledku bylo proto přiděleno šest bodů z osmi. Také spokojenost finančních účastníků je zaručena, protože společnost hradí své závazky včas, ale je zde stejný problém jako u společnosti Regomarket s.r.o., protože pohledávky občas nejsou splaceny včas. Hodnocení získala tato oblast deset bodu z maxima jedenácti. Spokojenost zákazníků je stejně jako u společnosti RIOS spol. s r.o. hodnocena pomocí systému hodnocení od zákazníků. Systém slouží jako zpětná vazba pro další rozvoj podnikových procesů a dovedností zaměstnanců. Kritérium bylo ohodnoceno deseti body z možných jedenácti. Odběratelé jsou s produkty společnosti spokojeni. Produkty jsou plnohodnotné a nedochází k reklamacím. Toto kritérium dosáhlo jedenácti bodů z maximálního počtu dvanácti. Je prováděn pravidelný průzkum trhu a společnost se snaží sledovat nové trendy a podle nich se rozvíjet. Je to patrné i z jejich nabízených činností. Například v oblasti projektování se začala zdokonalovat v oblasti 3D modelingu a využívá i Du Pont systém řízení projektů. Oblast získala plný počet bodů, tj. třináct. Školení zaměstnanců je prováděno v pravidelných intervalech. Zaměstnanci jsou proškolení v nejnovějších metodách projektování a způsobech realizace projektu. Odměny jsou peněžního i nepeněžního charakteru. Při hodnocení bylo dosaženo plného počtu osmi bodů. Kapitálové portfolio společnosti je rozmanité snaží se investovat do zdokonalení chodu společnosti a zároveň obchoduje s akcemi na finančním trhu. Bodové hodnocení je v této oblasti devět bodů z maxima deseti. Spolehlivost dodavatelů je sledována dle systému hodnocení dodavatelů. B-Projekting s.r.o. si snaží udržet stále dodavatele a udržovat s nimi partnerský vztah. Počet bodů získaných hodnocením je roven číslu šest. Maximem v tomto

případě bylo sedm bodů. Oblast lokalizace podniku obdržela sedm bodů z devíti, protože společnost je sice situována ve větším městě než předchozí analyzované společnosti, avšak ani to nemá tolik pracovních příležitostí. Poměr k životnímu prostředí je na velice dobré úrovni, jelikož jsou ve společnosti zavedeny normy ISO 14 001 a společnost se snaží ve všech ohledech dodržovat podmínky zdravého životního prostředí.

### 3.4.4 Shrnutí výsledků metody hodnocení životaschopnosti

Všechny analyzované společnosti dopadly v hodnocení vitality výborně. Umístily se totiž v nejvyšším pásmu hodnocení, kde je vitalita téměř zaručena. Nejlépe byla ohodnocena společnost B-Projekting s.r.o, která získala 91 bodů (91 %), hnedza ní se umístila hlavní hodnocená společnost RIOS spol. s r.o. s počtem 86 bodů (86 %), a třetí skončila společnost Regomarket s.r.o. s maximálním hodnocením 84 bodů (84 %). Výsledky dosažené vitality jednotlivých podniků jsou shrnuta do tabulky 3.10.

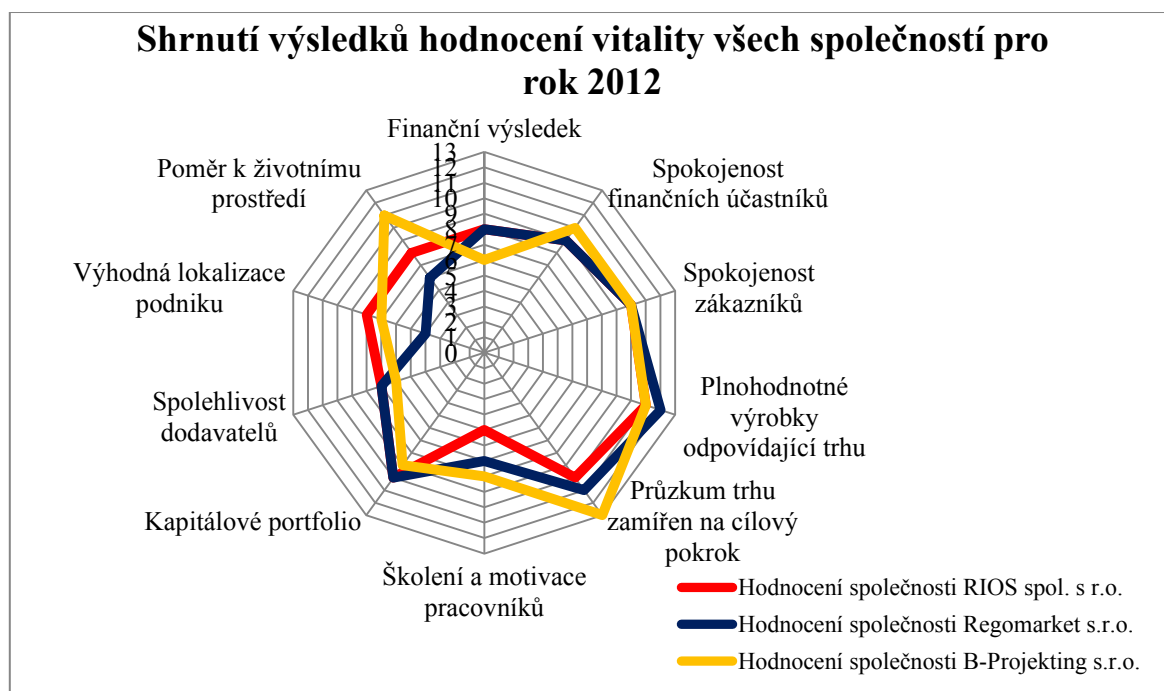
Tab 3.10 Výsledná vitalita společností

Společnost	Vitalita v %
B-Projekting s.r.o	91%
RIOS spol. s r.o.	86%
Regomarket s.r.o.	84%

Zdroj: vlastní zpracování

V některých případech docházelo u hodnocení jednotlivých oblastí k podstatným rozdílům. Výsledky hodnocení jsou patrné z grafu 3.6. Největší rozdíl byl v hodnocení lokalizace podniku a poměru k životnímu prostředí. K nejmenším rozdílům naopak došlo u hodnocení spokojenosti zákazníků a kapitálového portfolia.

Graf 3.6 Shrnutí hodnocení životaschopnosti všech společností



Zdroj: vlastní zpracování

### 3.5 Finanční analýza porovnávaných společností

K tomu aby byly společnosti konkurenceschopné, je potřebná nejen dobrá strategie, ale také finanční zdraví. Proto jsou analyzované společnosti podrobeny finanční analýze poměrovými ukazateli s využitím pouze vybraných poměrových ukazatelů likvidity, rentability, aktivity a zadluženosti. Hodnoty potřebné k provedení analýzy jsou čerpány z rozvah a výkazů zisků a ztráty za roky 2009, 2010, 2011 uvedených v příloze č.14. V následujících podkapitolách budou dosažené výsledky zhodnoceny a blíže popsány.

#### 3.5.1 Interpretace výsledků finanční analýzy společnosti RIOS spol. s r.o.

Jako první byla provedena analýza ukazatelů likvidity. Ukazatel běžné likvidity vyjadřuje poměr oběžných aktiv ke krátkodobým závazkům. Doporučuje se, aby se hodnota ukazatele pohybovala v rozmezí od 1,5 do 2,5. V roce 2009 bylo dosaženo hodnoty 2,27. Bylo tedy splněno požadované kritérium a společnost efektivně využívala oběžná aktiva ke krytí svých krátkodobých závazků. V roce 2010 došlo k mírnému poklesu na hodnotu 1,89. Pokles byl způsoben růstem krátkodobých závazků a to hlavně závazků z obchodních vztahů, které ovlivnily i výslednou hodnotu ukazatele. I v tomto roce bylo stanovené kritérium splněno. To už se nedá říci o roku 2011, kdy byla hodnota rovna číslu 4,58. Příčinou

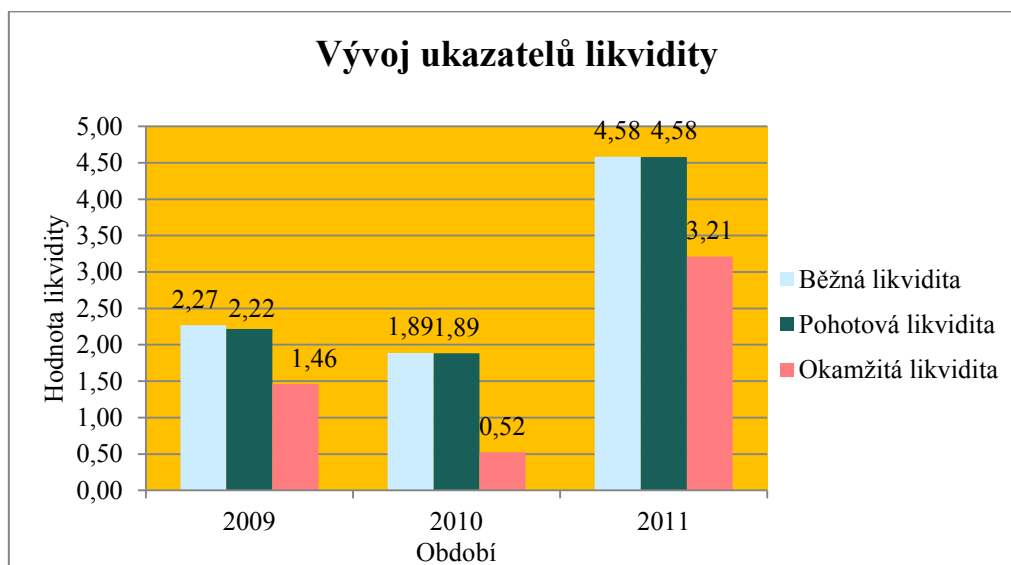
zvýšení byl prudký růst krátkodobého finančního majetku, především peněžních prostředků na účtech v bankách. Společnost byla sice vysoce solventní, ale neefektivně vázala své peněžní zdroje. Po konzultaci s vedením se ukázalo, že společnost si tyto peníze záměrně drží, aby jednotlivé projekty financovala z vlastních zdrojů a tím mohla i snižovat koncové ceny pro své odběratele.

Pohotovostní likvidita, která vyjadřuje způsob krytí krátkodobých závazků pomocí pohotovostních prostředků, měla podobný vývoj jako likvidita běžná a lišila se jen v tisícinách, protože společnost neváže v zásobách skoro žádné finance. Hodnoty tudíž ve všech letech nesplňovaly doporučené rozmezí, které se pohybuje od 0,7 do 1,2.

Ukazatel okamžité likvidity ukazuje, jak je podnik schopen krýt své krátkodobé závazky nejlikvidnějšími aktivy a to penězi v pokladně nebo účty v bankách. Hodnoty by se měly pohybovat od 0,2 do 0,5. Kritérium bylo skoro splněno jen v roce 2010, kdy byla hodnota rovna číslu 0,52. V letech 2009 a 2011 byly hodnoty opět vyšší, jelikož krátkodobý finanční majetek dosahoval vyšších hodnot.

Pro bližší představu je vývoj ukazatelů zachycen grafem 3.7, kde jsou výsledné hodnoty porovnány mezi sebou ve sloupcích za jednotlivá období.

Graf 3.7 Vývoj ukazatelů likvidity RIOS, spol. s r.o.



Zdroj: vlastní zpracování

Dalšími hodnocenými ukazateli byly ukazatele rentability, které posuzují výnosnost vloženého kapitálu. K hodnocení byl vybrán ukazatel rentability vlastního kapitálu (ROE), rentability aktiv (ROA) a rentability tržeb (ROS).



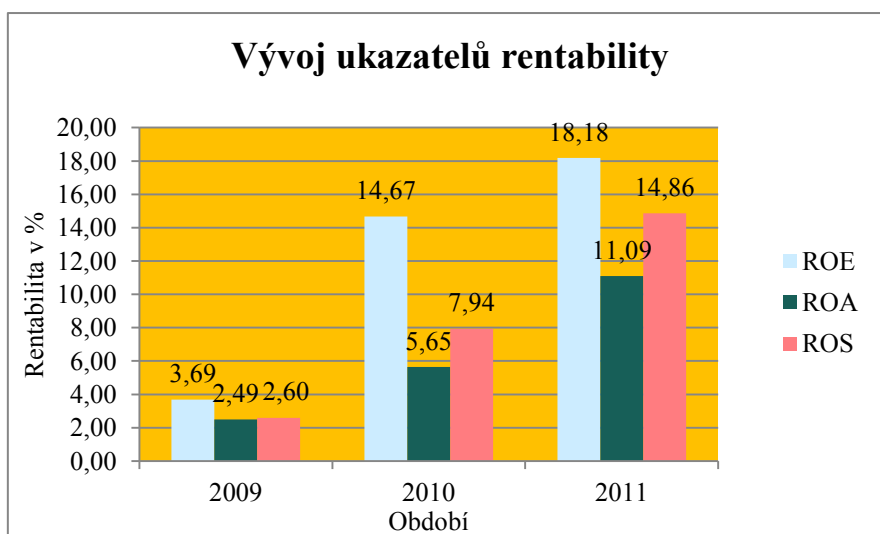
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) slouží k posouzení celkové výnosnosti vlastních zdrojů a měla by se pohybovat nad minimální hranicí 8 %. Výsledné hodnoty měly ve všech letech rostoucí trend. V roce 2009 byla ovšem pod stanovenou minimální hodnotou 8 %, protože zisk společnosti byl v tomto roce velice nízký. Velký skok je patrný v roce 2010, kdy se hodnota zvýšila téměř o 11 % díky téměř osminásobnému růstu zisku. V následujícím roce už nedošlo k tak prudké změně a ukazatel vzrostl jen o necelé 4 %.

Rentabilita aktiv (ROA) udává poměr zisku k celkovým aktivům a jeho doporučená minimální hodnota by neměla být menší než 5 %. U tohoto ukazatele může být použito dvou druhů výpočtů a to s použitím provozního výsledku hospodaření (EBIT) nebo výsledku hospodaření běžného účetního období (EAT). Hodnoty byly počítány s pomocí EAT, protože tento ukazatel je lepší při srovnávání firem mezi sebou. Hodnoty měly opět jako u ROE rostoucí charakter, ale nedocházelo k tak prudkému nárůstu. V prvním roce byla hodnota opět nízká z důvodů nízké hodnoty dosaženého zisku.

Rentabilita tržeb (ROS) udává kolik zisku, připadá na 1 Kč tržeb. Výsledné hodnoty dosahovaly ve všech letech kladných hodnot s rostoucí tendencí. Ve sledovaném období došlo k největšímu růstu mezi lety 2010 a 2011, kdy ukazatel vzrostl o 7%, jelikož se zisk zvýšily o téměř 4 miliony Kč.

Pro srovnání ukazatelů byl sestaven graf 3.8, kde je vidět charakter jejich změn ve všech uváděných letech.

Graf 3.8 Vývoj ukazatelů rentability RIOS, spol. s r.o.



Zdroj: vlastní zpracování

Pro hodnocení aktivity, která představuje vázanost kapitálu v různých formách aktiv, byly vybrány ukazatele obrátky celkových aktiv, doby obratu aktiv, doby obratu pohledávek a doby obratu závazků. S ukazatelem vyjadřujícím obrat zásob v této analýze počítáno není, jelikož společnost drží jen zanedbatelné množství zásob.

Obrátka celkových aktiv měla ve sledovaných letech kolísavý charakter. V roce 2009 se celková aktiva obrátila 1,04krát a v roce 2010 došlo ke zrychlení až na 1,41krát. Poté následoval mírný pokles a v roce 2011 už se aktiva obrátila jen 1,34krát. Ve všech letech se aktiva alespoň jednou obrátila. Výkyvy byly způsobeny kolísáním tržeb, které prudce vzrostly v období let mezi roky 2009 a 2010.

Doba obratu celkových aktiv dosáhla nejlepšího výsledku v roce 2010. Naopak nejhůře na tom byl rok 2009, kdy byla doba obratu rovna 345 dnům.

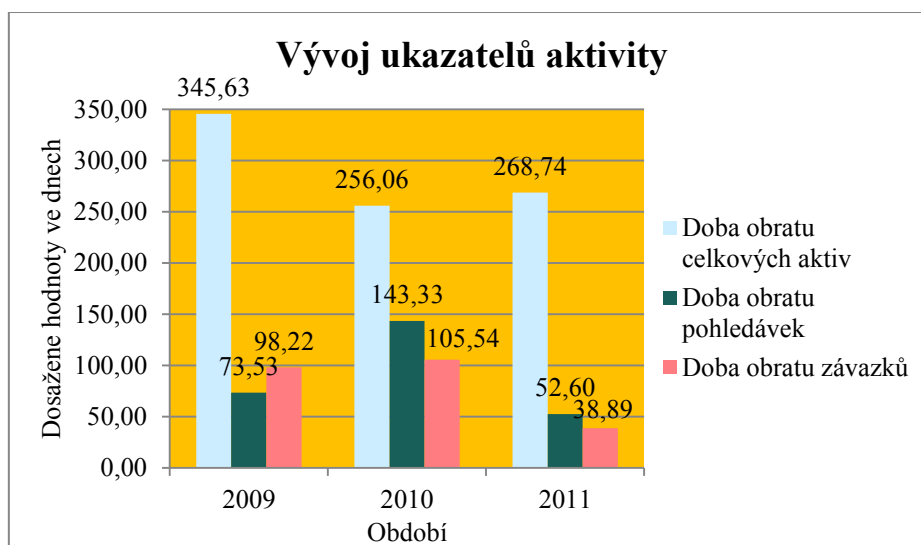
Doba obratu pohledávek se během sledovaného období měnila. V roce 2009 došlo k úhradě vystavených faktur za 73 dnů a v roce 2010 až za 143 dnů. V posledním sledovaném roce byla doba obratu pohledávek nejkratší a to 52 dnů. Z ukazatele je patrné, že někteří odběratele neuhradili své pohledávky včas a proto docházelo k takovým výkyvům.

Doby obratu závazků se od sebe také lišily. V prvním sledovaném roce společnost splatila své závazky za 98 dnů. Naopak v roce následujícím byly závazky uhrazeny až za 105 dnů. Poslední rok zaznamenal velkou změnu, zde proběhla úhrada již za 38 dnů.

Při srovnání doby obratu pohledávek a doby obratu závazků bylo zjištěno, že v prvním roce bylo splněno pravidlo solventnosti, což znamená, že společnosti byly uhrazeny závazky dříve než pohledávky. V následujících letech, ale naopak zaplatila společnost závazky dříve, než došlo ke splacení pohledávek od odběratelů.

Přehled ukazatelů je zpracován v grafu 3.9, ale bohužel bez obrátky celkových aktiv, jejíž hodnoty by nešlo z grafu určit.

Graf 3.9 Vývoj ukazatelů aktivity RIOS, spol. s r.o.



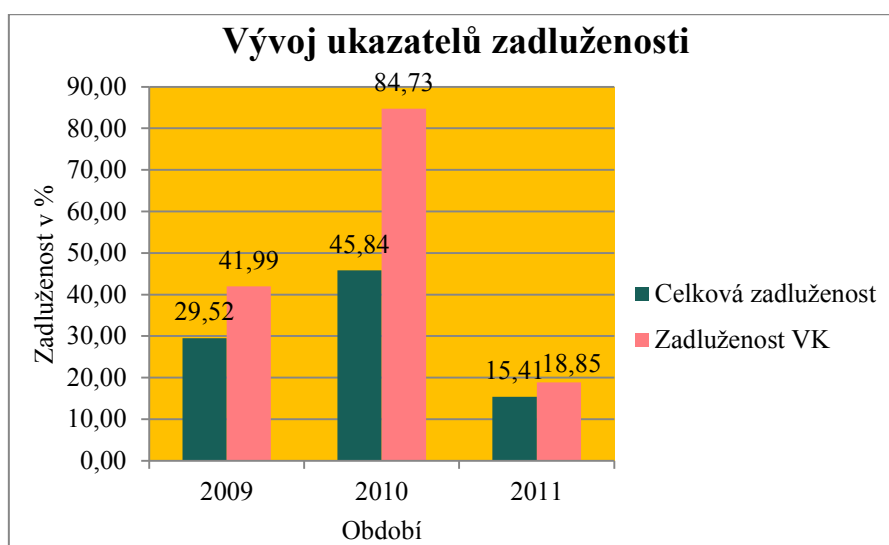
Zdroj: vlastní zpracování

Posledními analyzovanými ukazateli byly ukazatele zadluženosti hodnotící zadluženost podniku. Jednalo se o ukazatel celkové zadluženosti a zadluženosti vlastního kapitálu.

Zadluženost celkového kapitálu nabývala v průběhu sledovaných let různých hodnot. V prvním roce představovaly cizí zdroje 29,52 % z celkových aktiv společnosti. Následující rok hodnota vzrostla až na 45,84 %. Tento nárůst byl způsoben neuhrazenými krátkodobými závazky, které byly podstatně vyšší než v předešlém roce. Společnost tak disponovat s penězi svých dodavatelů. V roce 2011 již dosáhly cizí zdroje pouze hodnoty 15,41 %.

Zadluženost vlastního kapitálu byla taktéž v průběhu let různá. V roce 2009 dosahovaly cizí zdroje 41,99 % vlastního kapitálu a v roce 2010 byla splněna doporučená hodnota výsledkem 84,73 %. Důvodem zvýšení podílu cizích zdrojů v roce 2010 byly již zmíněné vyšší krátkodobé závazky a to závazky z obchodních vztahů. V roce 2011 se taktéž jako u zadluženosti celkového kapitálu hodnota snížila na pouhých 18,85 %. Vývoj ukazatelů byl zanesen do grafu 3.10, který je uveden níže.

Graf 3.10 Vývoj ukazatelů zadluženosti RIOS, spol. s r.o.



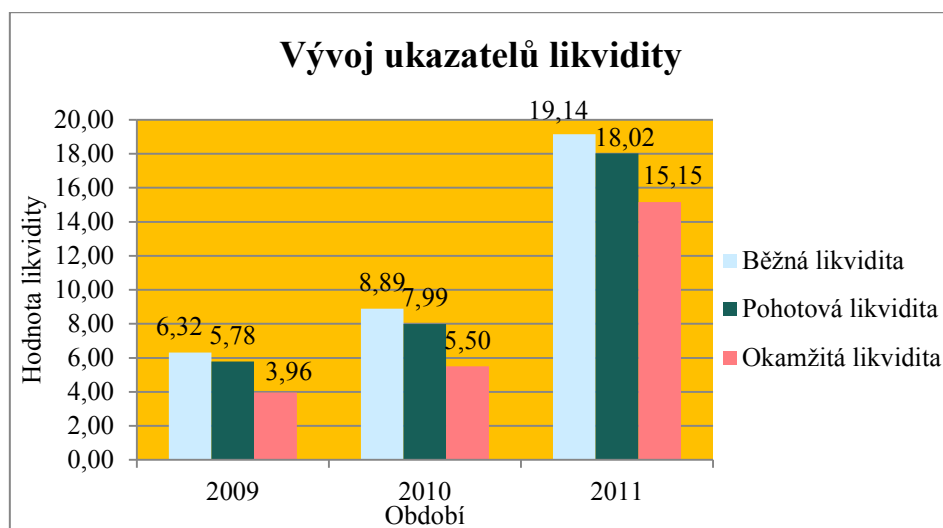
Zdroj: vlastní zpracování

V příloze č. 15 jsou uvedeny dílčí výpočty finanční analýzy společnosti RIOS spol. s r.o.

### 3.5.2 Interpretace výsledků finanční analýzy společnosti Regomarket s.r.o.

Ukazatel běžné likvidity vykazuje ve všech sledovaných letech odchylku do doporučené hodnoty. V roce 2011 bylo dokonce dosaženo extrémní hodnoty 19,14. Tento vývoj je způsoben velmi vysokými hodnotami oběžných aktiv, zejména krátkodobého finančního majetku. Takový způsob držení majetku je pro společnost velmi neefektivní, protože peníze na běžných účtech ztrácejí svou hodnotu. Pokud by však byly investovány, mohla by se zvětšit jejich hodnota až několikanásobně. Společnost si je této skutečnosti vědoma, ale obnos na běžných účtech drží z toho důvodu, aby nemusela využívat cizích zdrojů na profinancování již rozběhnutých projektů. Ukazatel pohotovosti likvidity i okamžité likvidity je také ve všech letech silně nadhodnocen. Společnost je vysoce solventní ve všech hodnocených letech. Všechny dosažené hodnoty jsou shrnuty do grafu 3.11 uvedeného níže.

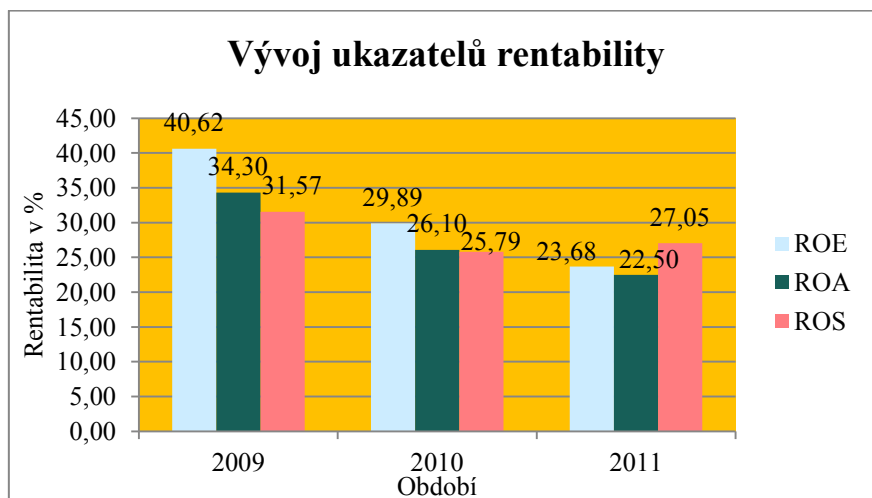
Graf 3.11 Vývoj ukazatelů likvidity Regomarket s.r.o.



Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatel rentability vlastního kapitálu má klesající charakter, ale doporučenou minimální hodnotu přesahuje ve všech sledovaných letech. Sestupná tendence je způsobena klesajícím vývojem zisku a růstem vlastního kapitálu. Schopnost zhodnocení kapitálu se postupně snižuje. Taktéž rentabilita aktiv v jednotlivých letech klesá. Nejedná se ovšem o velké změny. Vývoj ukazatele rentability tržeb je proměnlivý, ale dosahuje středních hodnot, což je dobré z hlediska vedení a dobrého jména společnosti. V roce 2009 se tržby podílely na čistém zisku z 31,57 %. V následujícím roce byl zaznamenán mírný pokles, který v roce 2011 opět vystřídal růst. Graf 3. Pro lepší přehlednost byly výsledné hodnoty analýzy rentability zaneseny do grafu 3.12.

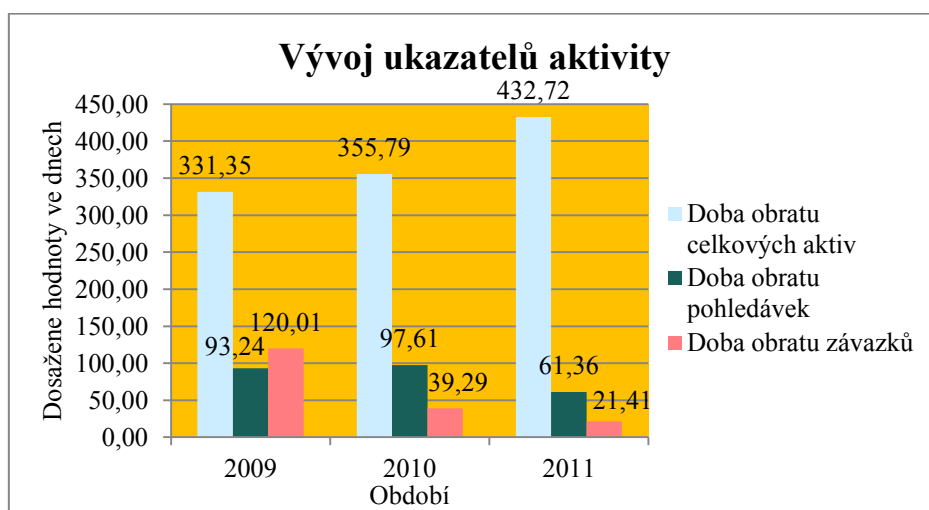
Graf 3.12 Vývoj ukazatelů rentability Regomarket s.r.o.



Zdroj: vlastní zpracování

Vývoj obrátky celkových aktiv měl klesající charakter. V roce 2009 se celková aktiva obrátila 1,09krát, v roce 2010 to bylo 1,01krát a v posledním roce 0,83krát. Efektivita využití majetku klesá. Z toho jasně vyplývá, že doba obratu celkových aktiv tedy ve sledovaných letech roste. V roce 2009 dosáhla doba obratu pohledávek 93 dní a v následujícím roce byly pohledávky uhrazeny až za 97 dní. V roce 2011 byly pohledávky uhrazeny v kratším časovém horizontu a to 61 dní. Pravidlo solventnosti bylo splněno jen v roce 2009. V dalších letech došlo k porušení tohoto pravidla a společnost Regomarket s.r.o. hradila své závazky dříve, než jí byly uhrazeny pohledávky. Vývoj ukazatelů aktivity je součástí grafu 3.13.

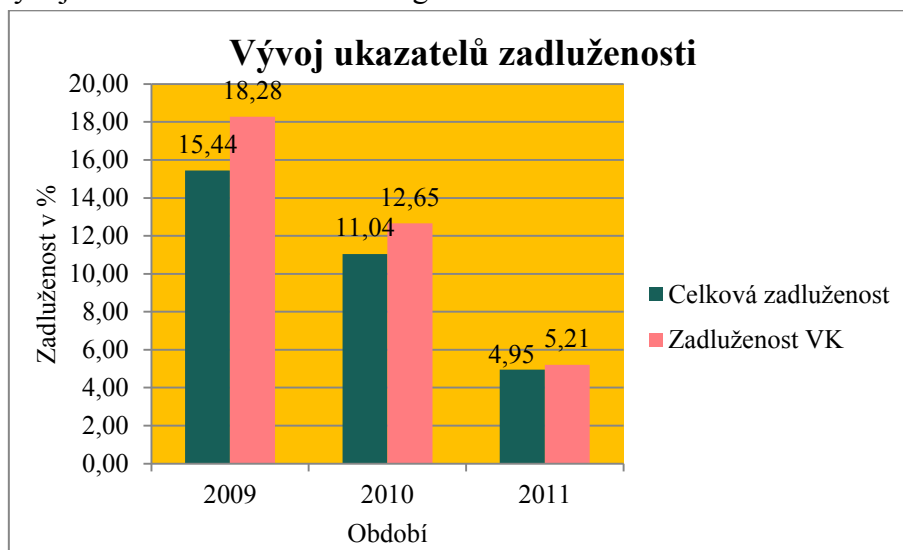
Graf 3.13 Vývoj ukazatelů aktivity Regomarket s.r.o.



Zdroj: vlastní zpracování

Celková zadluženost sice ani v jednom roce nesplňuje doporučené rozmezí 30-60 , ale společnost si vede dobře a není zadlužená. Nízké hodnoty tohoto ukazatele jsou zapříčiněny vysokou vázaností peněžních prostředků na běžném účtu a v pokladně. Zadluženost vlastního kapitálu se také odchyluje od daného doporučení, ale dosahuje nízkých hodnot, které opět značí její dobré zdraví, ale neefektivní využití cizích zdrojů. Graf 3.14 s výsledky analýzy jsou uvedeny níže.

Graf 3.14 Vývoj ukazatelů zadluženosti Regomarket s.r.o.



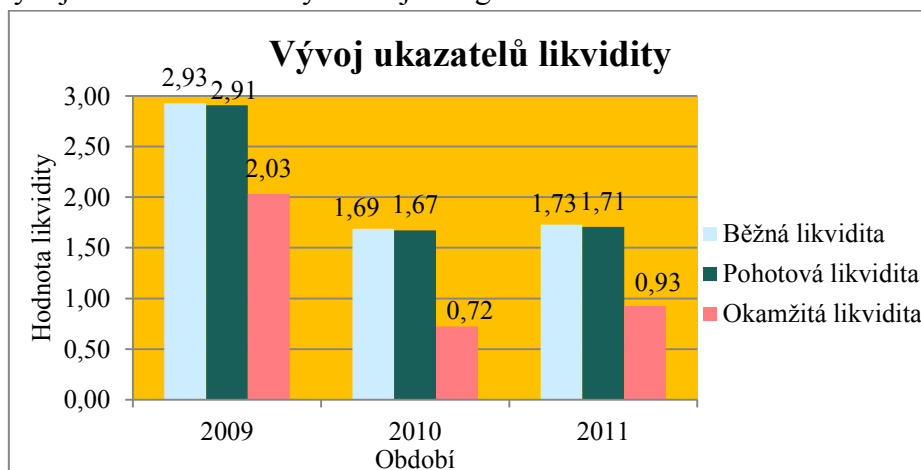
Zdroj: vlastní zpracování

V příloze č. 16 jsou uvedeny dílčí výpočty finanční analýzy společnosti Regomarket s.r.o.

### 3.5.3 Interpretace výsledků finanční analýzy společnosti B-Projekting s.r.o.

Běžná likvidita společnosti B-Projekting s.r.o. překračuje v roce 2009 doporučenou hodnotu. V dalších letech se už vývoj ukazatele pohybuje ve stanoveném rozmezí. U pohotovosti i okamžité likvidity jsou meze překročeny ve všech letech. Stanovená kritéria nejsou překročena v takové míře jako u předešlých firem. Firma je solventní, ale opět neefektivně váže finanční prostředky na účtech v bance, které by mohla zhodnotit jejich financováním. Graf 3.15 ukazuje vývoj jednotlivých ukazatelů ve zkoumaných letech

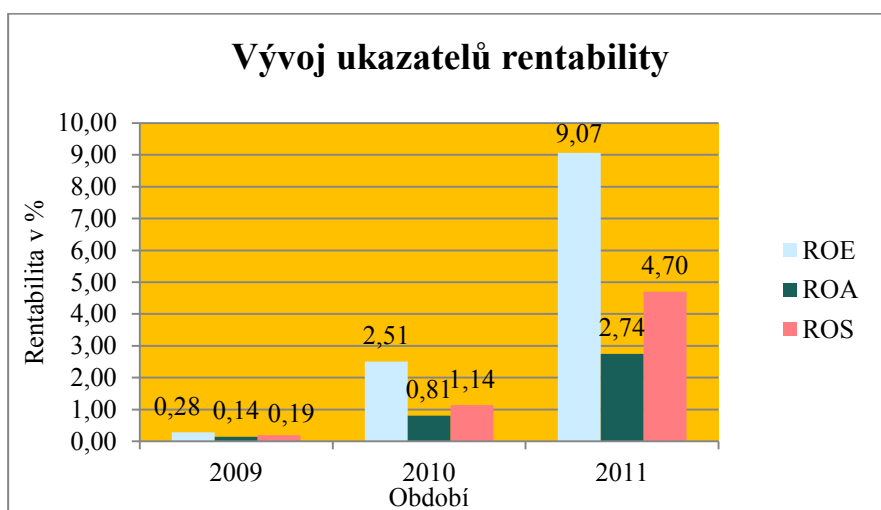
Graf 3.15 Vývoj ukazatelů likvidity B-Projekting s.r.o.



Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatel rentability vlastního kapitálu je rostoucí ve všech letech. V prvních dvou letech však nesplňuje požadované kritérium minimálních 5 %. Tato skutečnost je způsobena velmi nízkým ziskem v obou letech. V roce 2011 došlo k většímu přírůstku zisku a tím byla i překročena minimální hranice. Rentabilita aktiv i tržeb se také v posuzovaných letech zvedají, ale jen v malých přírůstcích. Hodnoty zmíněných ukazatelů dosahují nejmenších hodnot ze všech zkoumaných společností. Malá hodnota rentability tržeb také vypovídá o slabé konkurenceschopnosti společnosti B-Projekting s.r.o. Vývoj ukazatelů je znázorněn pomocí grafu 3.16.

Graf 3.16 Vývoj ukazatelů rentability B-Projekting s.r.o.

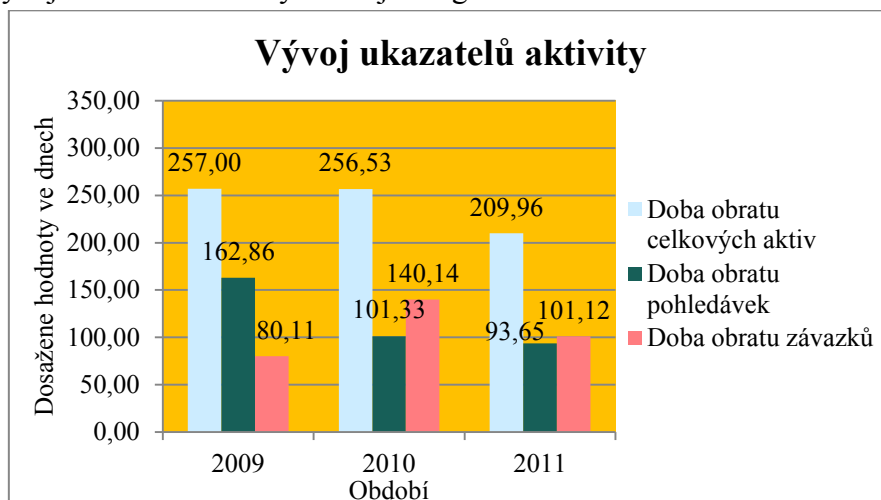


Zdroj: vlastní zpracování

V letech 2009 a 2010 došlo k obrátce celkových aktiv 1,4krát. V roce 2011 se obrátily dokonce 1,71krát. Doba obratu prvních dvou let tedy byla přibližně stejná a v posledním roce se počet dnů zkrátil, díky zvýšené obrátce. Pravidlo solventnosti u pohledávek a závazků nesplňoval pouze rok 2009. Společnost B-Projekting s.r.o. jako jediná splnila pravidlo solventnosti alespoň ve dvou letech.



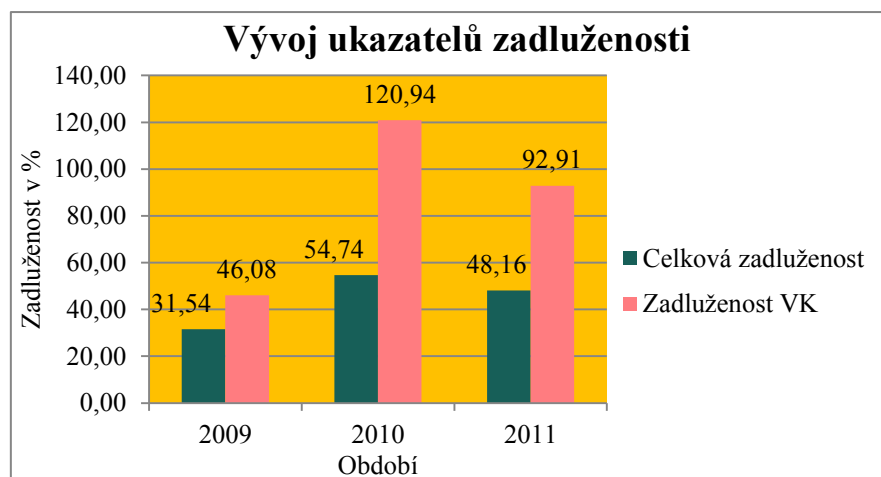
Graf 3.17 Vývoj ukazatelů aktivity B-Projekting s.r.o.



Zdroj: vlastní zpracování

Celková zadluženost splňuje doporučené rozmezí 30-60 % ve všech analyzovaných letech. V prvním sledovaném roce se pohybovala mírně nad minimální hranicí doporučeného pásma a v následujícím roce se blížila k hornímu limitu rozmezí. Poslední rok osciluje ve středu zadaného pásma. Zadluženost vlastního kapitálu byla v roce 2009 odchýlena od doporučeného optima, ale v dalších letech byla doporučená podmínka splněna.

Graf 3.18 Vývoj ukazatelů zadluženosti B-Projekting s.r.o



Zdroj: vlastní zpracování

V příloze č. 17 jsou uvedeny dílčí výpočty finanční analýzy společnosti B-Projekting s.r.o.

### 3.5.4 Shrnutí výsledků finanční analýzy

Pro ověření konkurenceschopnosti společností z finančního hlediska byla u RIOS, spol. s r.o., Regomarket s.r.o. a B-Projekting s.r.o. použita finanční analýza vybraných poměrových ukazatelů.

Pomocí ukazatelů likvidity bylo zjištěno, že společnosti RIOS, spol. s r.o. a Regomarket s.r.o. se nepohybují v doporučeném rozmezí. Jejich hodnoty byly vyšší, což bylo způsobeno vázáním velkého množství finančních prostředků v krátkodobém finančním majetku, tedy na běžných účtech. U společnosti B-Projekting s.r.o. bylo doporučené kritérium splněno jen v některých letech a v dalším jen mírně převyšovalo stanovenou hranici.

U zkoumaných ukazatelů rentability dosáhla nejlepších hodnot společnost Regomarket s.r.o., i když ukazatele ve sledovaných letech klesaly. Pohybovaly se ovšem vysoce nad doporučenou minimální hranici. Hodnoty společnosti RIOS, spol. s r.o. nedosáhly minimální hranice jen v prvním roce. V dalších letech se začaly prudce zvedat díky růstu tržeb. Nejhůře si naopak vedla firma B-Projektig s.r.o., jejíž hodnoty se pohybovaly celou dobu pod minimem.

Posouzením vybraných ukazatelů aktivity bylo zjištěno, že ani jedna společnost nesplňuje pravidlo solventnosti ve všech letech. B-Projekting s.r.o. jako jediná dodržela pravidlo alespoň ve dvou ze tří analyzovaných let. Společnosti tedy hradí závazky dříve, než jim jsou zaplacený pohledávky.

Na základě využití ukazatelů zadluženosti bylo zjištěno, že nejméně je využíváno cizích zdrojů u společnosti Regomarket s.r.o. Firma RIOS, spol. s r.o. se snaží pracovat s cizími zdroji lépe, ale také se neustále spoléhá na zdroje vlastní, než aby například využila výhodných úvěru nebo jiných složek cizích zdrojů. Nejefektivnějším způsobem pracuje s cizími zdroji společnost B-Projekting s.r.o, která se drží doporučeného poměru cizího a vlastního kapitálu.

Ze zjištěných skutečností je patrné, že největším konkurentem pro hlavní analyzovanou společnost RIOS, spol. s r.o. je právě společnost Regomarket s.r.o., která má velmi silnou pozici. Naopak B-Projekting s.r.o. se nejeví jako nebezpečný soupeř. Společnost RIOS spol. s.r.o. dosáhla v analýze velmi pozitivních výsledků a jediné, co by se jí dalo vytknout je nedostatečné využití cizích zdrojů, taktéž jako u Regomarket s.r.o.

## 4. SHRnutí, NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Na základě využití strategické analýzy posuzující okolí podniku, metod hodnocení konkurenceschopnosti a finanční analýzy bylo v aplikační části provedeno zhodnocení vybraných společností. Výstupy, kterých bylo dosaženo, budou v této kapitole shrnuty a následně dojde k navržení doporučení, která poslouží hlavní hodnocené společnosti kupevněni popřípadě zlepšení konkurenčního postavení na trhu.

### 4.1 Shrnutí

Z výsledků zjištěných aplikací metody strategické analýzy podnikatelského prostředí vyplývá, že společnost RIOS, spol. s r.o. by mohla díky dlouholetému působení na trhu a dobré znalosti tržního prostředí využít příležitosti rozšíření své dosavadní činnosti v jiných oblastech podnikání, což by napomohlo k udržení si postavení na trhu i přes stále se zostřující situaci způsobenou vleklou hospodářskou krizí. Dobrá znalost trhu a také konkurentů by společností také mohla otevřít cestu k navázání partnerství s některou konkurující firmou, čímž by se propojily jejich znalosti a know-how a posílil by se tak i jejich konkurenční potenciál. Z pohledu strategie konfrontace by se měl podnik držet systému hodnocení spokojenosti zákazníků a nadále jej zlepšovat, aby odběratelé byli co nejvíce spokojeni a neměli důvod k případnému odchodu ke konkurenci. Ze strategie hledání vyplývá, že by se RIOS, spol. s r.o. měla více věnovat zdokonalování jazykových dovedností svých zaměstnanců a prolomit tak jazykovou bariéru, aby mohla expandovat na zahraniční trhy, kde by navázala kontakty s novými odběrateli. Tím by se zmírnila její současná závislost na jediném významném odběrateli. Pokud by došlo ke zdokonalení zaměstnanců v cizím jazyce a společnost by také zapracovala na zlepšení vztahů jednotlivých pracovních týmu, odvrátila by tak hrozbu ztráty špičkových pracovníků, což vyplývá ze strategie vyhýbání.

Porterova analýza konkurenčních sil odhalila, že největší hrozbou pro společnost RIOS, spol. s r.o. je vyjednávací síla zákazníků. Tento fakt, je způsoben tím, že společnost má jen jednoho významného odběratele, na kterém je vysoce závislá. Tento dodavatel se totiž podílí na celkovém obratu společnosti 60 %. Další hrozbou je konkurenční rivalita v odvětví, kde je růst konkurentů způsoben úbytkem zakázek a také pomalým růstem poptávky, který je způsoben dlouho trvající realizací projektů. Růst poptávky je ovšem zpomalen i pomalým vývojem celého odvětví. Dalším faktorem ovlivňujícím rivalitu je i strategické úsilí

konkurentů. Nejméně mohou společnost ovlivnit substituty, protože se na trhu téměř nevyskytují a jejich předpokládaný vznik v budoucnu není jistý.

Provedené hodnocení podnikové vitality dopadlo pro společnost RIOS, spol. s r.o. velmi dobře, protože dosáhla 88 %, což znamená, že její vitalita je téměř zaručena. Drobné nedostatky byly zjištěny u kritéria výzkumu a vývoje cíleného na pokrok. Společnost sice neustále zdokonaluje vnitropodnikové procesy, ale například v oblasti projektování nemá stále zaveden 3D modeling. V oblasti školení a motivace zaměstnanců se nedaří zvýšit znalost světových jazyků a tím odstranit bariéru, která jí brání v dalším rozvoji. Také lokalita podniku nesplňuje očekávání, protože v oblasti působení společnosti chybí dostatek podnikatelských příležitosti, jelikož se jedná o maloměsto. Společnost též dosud nemá zavedeny normy ISO 14 001, které by ji napomohly eliminovat vliv podnikových procesů na životní prostředí.

Na základě finanční analýzy vybraných poměrových ukazatelů se ukázalo, že společnost RIOS, spol. s r.o. váže vysoké množství finančních prostředků v krátkodobém finančním majetku, tedy na účtech v bankách. Tato skutečnost dělá společnost vysoce solventní, ale prostředky jsou vázány neefektivně. Ukazatele rentability vlastního kapitálu a rentability aktiv byly v prvním sledovaném roce mírně pod minimální stanovenou hranicí. V dalších letech se však několikanásobně zvýšily, což bylo způsobeno prudkým růstem zisku, který se v roce 2010 zvýšil téměř osminásobně. Rentabilita tržeb měla také rostoucí tendenci. Posouzení ukazatelů aktivity ukázalo, že u společnosti není dodrženo pravidlo solventnosti. Společnost hradí závazky dříve, než jsou jí uhrazeny pohledávky. Posledním zkoumaným ukazatelem byla zadluženost, kde bylo zjištěno, že společnost je v dobré finanční kondici, ale pro financování zakázek dává přednost vlastním zdrojům před zdroji cizími.

Ze všech zjištěných skutečností vyplynulo, že největším konkurentem RIOS, spol. s r.o. je právě společnost Regomarket s.r.o., která dle finanční analýzy dopadla ve všech směrech nejlépe a ukázala, že má velmi silnou pozici na trhu. Také v Porterově analýze se potvrdilo, že není tak ohrožena jako RIOS, spol. s r.o., jen u hodnocení vitality byla její pozice horší, což mohlo být způsobeno subjektivitou daného hodnocení. Naopak společnost B-Projekting s.r.o. ve finanční analýze dopadla nejhůře, ale v Pollakově hodnocení vitality obsadila první místo. V Porterově analýze konkurenčních sil dosáhla podobných výsledků jako Regomarket s.r.o. Není však považována za tak silného konkurenta.

## **4.2 Návrhy a doporučení**

S pomocí zjištěných poznatků z aplikační části budou zpracovány návrhy a doporučení, které pomohou zajistit stabilitu společnosti RIOS, spol. s r.o. a také její konkurenceschopnost. Pro navržení opatření bude využito výsledků ze všech použitých analýz, které byly vypracovány na základě transparentních informací.

### **4.2.1 Návrhy pro zlepšení strategické pozice**

Na základě strategické analýzy podnikatelského prostředí firmy bylo zjištěno, že jazyková vybavenost zaměstnanců není na patřičné úrovni. Tento fakt brání firmě v získávání zahraničních zakázek a tím i získávání nových odbytišť pro své projekty. Dobrá znalost cizích jazyků by rozhodně urychlila další rozvoj firmy. Investice do jazykové vybavenosti zaměstnanců je však dlouhodobou záležitostí. V první řadě umožňuje rozvoj firmy a navíc funguje i jako motivační nástroj pro zaměstnance.

Doporučuje se, aby vedení firmy zvážilo následující kritéria:

- jaká je skutečná úroveň znalosti jazyků u jednotlivých zaměstnanců?
- jaké jazyky jsou pro firmu důležité a kolik zaměstnanců by je mělo ovládat?
- na jaké úrovni by zaměstnanci měli jazyk ovládat?
- jak bude probíhat měření pokroku zaměstnanců a jak je vhodné je motivovat?

Předpokládá se, že po vyhodnocení těchto kritérií může vedení společnosti zavést opatření, která povedou k rapidnímu zvýšení jazykového vybavení zaměstnanců firmy.

Podnik by se měl držet zavedeného systému hodnocení spokojenosti zákazníků a nadále jej zlepšovat, aby odběratelé byli co nejvíce spokojeni a neměli důvod k případnému odchodu ke konkurenci.

### **4.2.2 Návrhy pro zlepšení konkurenční síly**

Po vyhodnocení Porterovy analýzy konkurenčních sil, bylo zjištěno, že největší vliv má na společnost RIOS spol. s r.o. odběratel. V tomto případě bylo navrženo, aby se vedení firmy soustředilo na získání dalších několika velkých odběratelů svých produktů. Tím se sníží význam současného největšího odběratele, kterým je DEZA, a.s. V místě sídla společnosti by mezi budoucí velké odběratele mohl patřit podnik CS CABOT, spol. s r.o. V rámci ČR by se společnost měla snažit o navázání trvalé spolupráce s firmou PARAMO, a.s., pro kterou již

v minulosti realizovala drobné zakázky. Případně se snažit nabídnout své produkty chemickým firmám na Slovensku, kde není problém jazykové bariéry.

Dalším významným opatřením pro udržení konkurenčního postavení firmy je soustředit pozornost na koncept společenské odpovědnosti firem neboli Corporate Social Responsibility (dále jen CSR), který je dnes pro firmu velice důležitý. Hlavní prioritou firem už není jen maximalizace zisku, ale také odpovědnost vůči životnímu prostředí, místní komunitě, zaměstnancům, odběratelům a dalším. Je dobrovolnou činností existující nad rámec zákona. Díky tomu se ve společnosti kreativitě meze nekladou a ta se tak různými způsoby může podílet na CSR aktivitách. Tím, že CSR není povinnou záležitostí, je jen na majitelích firem, jestli se jejich společnosti začnou chovat odpovědně nebo jestli zvolí cestu neetického jednání. Pro zkvalitnění činnosti firmy v oblasti společenské odpovědnosti a doporučuji také vytvořit a zavést etický kodex firmy. Tento dokument by měl sloužit jako interní norma, která bude napomáhat zaměstnancům společnosti řešit některé sporné otázky v jejich rozhodování.

Po úspěšném zvládnutí jazykového vybavení zaměstnanců by se firma měla snažit o navázání úzké spolupráce se zahraničním výrobcem, který se snaží prorazit na nové trhy v oboru činnosti firmy RIOS a získat jeho výhradní zastoupení pro ČR.

#### **4.2.3 Návrhy pro zlepšení podnikové vitality**

V oblasti pokroku a inovací by se společnost mohla zaměřit na zlepšení oblasti projektování a začít využívat při technologickém projektování program SW-Cadmatic-3D modeling u všech technologických profesí a stavebních projektů.

Pokud se firma v oblasti životního prostředí pokusí minimalizovat svůj negativní dopad na přírodu, může tato její snaha přinést nové obchodní příležitosti. Podnik, který se aktivně podílí na environmentální politice, má možnost ucházet se o veřejné zakázky velkých korporací a veřejné správy nebo přilákat nové zákazníky z řad ekologicky uvědomělých spotřebitelů. Ekologický způsob podnikání s sebou též nese výhody ve formě finančních úspor. Šetrné využití energie, prevence znečišťování, recyklace či minimalizace odpadů, to všechno může podniku pomoci při zefektivnění provozu, snížení nákladů a další výhody. Proto by vedení společnosti mělo zvážit zavedení norem ISO 14 001.

#### **4.2.4 Návrhy pro zlepšení finanční situace**

Po vyhodnocení ekonomické situace společnosti vyšlo najevo, že u společnosti RIOS spol. s r.o. není dodrženo pravidlo solventnosti, proto by mělo vedení společnosti dbát na jeho dodržení tak, aby splatnost pohledávek byla kratší než splatnost závazků. Toto lze docílit tím, že v rámci jednotlivých obchodních případů budou v hospodářských smlouvách nastaveny správně splatnosti faktur.

Dalším doporučením, které povede ke zlepšení finanční situace firmy, je zvýšení přidané hodnoty u jednotlivých produktů tzn., aby se vedení společnosti snažilo docílit u jednotlivých obchodních případů co největší obchodní marže a k hodnotě vstupů bylo přidáno co nejvíce vlastních výkonů.

## 5. ZÁVĚR

Jednou z hlavních podmínek přežití v dnešním rychle se měnícím prostředí je, aby se podniky snažily neustále se zdokonalovat a vyhodnocovat, jaké míry dosahuje jejich konkurenceschopnost. Musí se snažit plně využít svých předností, ale zároveň nezapomínat na své slabé stránky a nedostatky a přeměnit je v budoucí příležitosti. Nutností je také pevná a osobitá strategie, která určuje směr, jakým by se měla společnost ubírat. Neměla by být úzce zaměřena jen na jednu oblast ovlivňující podnik, ale komplexně sledovat celý trh, tzn. nezaměřovat se jen na nejbližší konkurenty, ale na všechny síly působící na podnik. Důležitou roli sehrává i to, aby se podniky nesoustředily pouze na odstraňování chyb, ale daly přednost růstu a budování výhod, které jim mohou zajistit pevnou dobrou na trhu.

Cílem diplomové práce bylo zhodnotit konkurenceschopnost společnosti RIOS spol. s r.o., která podniká v oblasti stavebnictví. Pro zjištění silných, slabých stránek a příležitostí, ohrožení byla realizována SWOT analýza. Následně byla konkurenceschopnost vyhodnocena ve srovnání s vybranými konkurenty. K tomu byla použita Porterova analýza konkurenčních sil, Pollakova metoda hodnocení vitality podniku a finanční analýza prostřednictvím vybraných poměrových ukazatelů.

Výsledné hodnoty dílčích analýz ukázaly, že společnost má v některých směrech nedostatky. S pomocí Porterovy analýzy bylo zjištěno, že konkurenční rivalita v odvětví se neustále zostřuje a také, že společnost je ve velké míře ovlivňována vyjednávací silou zákazníků, jelikož má pouze jednoho významného odběratele. Hodnocení vitality odhalilo slabiny v oblastech školení a motivace zaměstnanců a také v postoji k životnímu prostředí. Z pohledu finanční analýzy si společnost vedla dobře až na nesplnění pravidla solventnosti u pohledávek a závazků. K eliminaci nedostatku byla navržena vhodná opatření.

V rámci zlepšení konkurenční rivality byla navržena spolupráce se zahraničním výrobcem, který se snaží prorazit na nové trhy v oboru činnosti firmy RIOS spol. s r.o. a získat jeho výhradní zastoupení pro ČR. Pro oslabení vyjednávací síly zákazníků bylo společnosti doporučeno získání dalších významných odběratelů. K eliminaci slabin u hodnocení vitality byl podán návrh na zavedení norem ISO 14 001 a splnit pravidlo solventnosti nastavením správné splatnosti faktur ve smlouvách.



Věřím, že realizované analýzy přinesou společnosti RIOS spol. s r.o. nová zjištění v oblasti stávající konkurenceschopnosti a realizace navržených opatření přispěje k posílení jejího postavení na trhu oproti konkurenci.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### A) Odborná literatura

1. BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada publishing, 2007. 207 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
2. DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
3. DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční rozhodování a řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2006. 191 s. ISBN 80-86119-58.
4. GIBSON, Rowan. *Nový obraz budoucnosti*. 3. vyd. Praha: Management press, 2007. 261 s. ISBN 978-80-7261-159-1.
5. GRASSEOVÁ, Monika a kol. *Analýza podniku v rukou manažera, 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.
6. JIRÁSEK, Jaroslav. *Benchmarking a konkurenční zpravodajství*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2007. 120 s. ISBN 978-80-7259-051-3.
7. JIRÁSEK, Jaroslav. *Konkurenčnost: vítězství a porážky na kolbišti trhů*. 1. vyd. Praha: Profesional Publishing, 2001. 102 s. ISBN 80-86419-11-8.
8. KARLÖF, Bengt a Svanthe ÖSTBLOM. *Benchmarking*. 1. vyd. Praha: Victoria publishing, 1995. 135 s. ISBN 80-85865-23-8.
9. KARLÖF, Bengt. *Benchmarking workbook*. Great Britain: Bookcraft Ltd., 1995. 108 p. ISBN 0-471-95587-6.
10. KEŘKOVSKÝ, Miroslav a Oldřich, VYKYPĚL. *Strategické řízení teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2008. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
11. KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. *Finanční analýza – krok za krokem*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2005. 137 s. ISBN 80-7179-321-3.

12. KNÁPKOVÁ, Adriana a kol. *Finanční analýza – komplexní průvodce s příklady*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-3349-4.
13. KOTLER, Phillip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
14. MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 200 s. ISBN 80-247-1277-6.
15. MIKOLÁŠ, Zdeněk a kol. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2011. 338 s. ISBN 978-80-7400-379-0.
16. NENADÁL, Jaroslav a David VYKYDAL. *Benchmarking: Mýty a skutečnost*. 1. vyd. Praha: Management press, 2011. 265 s. ISBN 978-80-726-1224-6.
17. POLLAK, Harry. *Jak obnovit životaschopnost upadajících podniků*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2003. 122 s. ISBN 80-7179-803-7.
18. PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda*. 1. vyd. Praha: Victoria publishing, 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.
19. PORTER, Michael E. *The Competitive Advantage of Nations: with a new introduction*. 1st ed. New York: The Free Press, 1990. 855 p. ISBN 0-684-84147-9.
20. RUČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza – využití v praxi*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 120 s. ISBN 978-80-247-2481-2.
21. SVOZILOVÁ, Alena. *Zlepšování podnikových procesů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 232 s. ISBN 978-80-247-3938-0.
22. TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2009. 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0.
23. VEBER, Jaromír. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 320 s. ISBN 978-80-247-2409-6.
24. WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

## **B) Podnikové materiály**

1. Výroční zpráva společnosti RIOS, spol. s r.o. za rok 2009,2010,2011
2. Výroční zpráva společnosti Regomarket s.r.o za rok 2009,2010,2011
3. Výroční zpráva společnosti B-Projekting s.r.o. za rok 2009,2010,2011

## **B) Internetové zdroje**

1. B-Projekting. *Naše společnost*. [online]. [cit. 2013-03-02]. Dostupné z: <<http://www.bprojekting.cz/cze/nase-spolecnost/20-let-spolecnosti-b-projekting>>.
2. B-Projekting. *Projekty*. [online]. [cit. 2013-03-]. Dostupné z: <http://www.bprojekting.cz/cze/p rojekty>
3. COSME: PROGRAMME FOR THE COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES AND SMEs. evropská komise [online]. 2013 [cit. 2013-01-19]. Dostupné z: <[http://ec.europa.eu/cip/files/cosme/cosme\\_factsheet\\_final\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/cip/files/cosme/cosme_factsheet_final_en.pdf)>
4. IPODNIKATEL.CZ. *Role malého a středního podnikání ve společnosti* [online], 2011 [cit. 2012-11-24]. Dostupné z WWW: <<http://www.ipodnikatel.cz/O-podnikani-obecne/role-maleho-a-stredniho-podnikani-ve-spolecnosti.html>>.
5. Regomarket. *O společnosti*. [online]. [cit. 2013-03-02] Dostupné z: <<http://www.regomarket.cz/index.html>>.
6. RIOS. *O společnosti*. [online]. [2013-02-23]. Dostupné z: <http://www.rios.cz/cz/o-spolecnosti.html>
7. Stavební produkce. Ministerstvo průmyslu a obchodu [online]. 2012 [cit. 2013-04-22]. Dostupné z: <<http://www.mpo.cz/dokument102307.html>>
8. TISKOVÁ ZPRÁVA STAVEBNÍ SUMMIT. *Svaz podnikatelů ve stavebnictví v ČR* [online]. 2013 [cit. 2013-01-19]. Dostupné z: <[http://www.sps.cz/RDS/\\_deail\\_new.asp?id=4952&type=onas-zas](http://www.sps.cz/RDS/_deail_new.asp?id=4952&type=onas-zas)>

## SEZNAM ZKRATEK

aj.	a jiné
apod.	a podobně
a.s.	akciová společnost
CSR	Corporate Social Responsibility
č.	číslo
CZ-NACE	Klasifikace ekonomických činností
ČR	Česká republika
EAT	čistý zisk
EBIT	zisk před úroky a daněmi
ISO	International Organization for Standardization
např.	například
obr.	obrázek
ROE	return on equity
ROA	return on assets
ROS	return on sales
s.	strana
spol.	společnost
s.r.o.	s ručením omezeným
tab.	tabulka
tzn.	to znamená
tzv.	tak zvaný
VK	vlastní kapitál

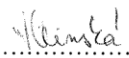
# PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE

## PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- jsem byl (a) seznámen (a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická universita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Úřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užití díla v rozsahu § 12 odst. 4. autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 26. dubna 2013

  
.....  
Bc. Hana Hlinská

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1	Parametry Pollakovy analýzy životaschopnosti podniku
Příloha č. 2	Klasifikace podnikání RIOS, spol. s r.o. dle CZ-NACE a logo
Příloha č. 3	Týmové hodnocení slabých/silných stránek u RIOS, spol. s r.o.
Příloha č. 4	Silné/slabé stránky seřazeny dle důležitosti
Příloha č. 5	Týmové hodnocení příležitostí/hrozeb u RIOS, spol. s r.o.
Příloha č. 6	Příležitosti/hrozby seřazeny dle důležitosti
Příloha č. 7	Matice SWOT společnosti RIOS, spol. s r.o.
Příloha č. 8	Klasifikace podnikání Regomarket s.r.o. dle CZ-NACE a logo
Příloha č. 9	Klasifikace podnikání B-Projekting s.r.o. dle CZ-NACE a logo
Příloha č. 10	Porterova analýza aplikovaná na RIOS spol. s r.o.
Příloha č. 11	Porterova analýza aplikovaná na Regomarket. s r.o. a její grafy
Příloha č. 12	Porterova analýza aplikovaná na B-Projekting s r.o. a její grafy
Příloha č. 13	Hodnocení životaschopnosti podniku RIOS, spol. s r.o., Regomarket s.r.o., B-Projekting s.r.o.
Příloha č. 14	Výkazy rozvahy a zisku a ztráty společností RIOS spol. s r.o., Regomarket s.r.o., B-Projekting s.r.o.
Příloha č. 15	Propočty finanční analýzy společnosti RIOS spol. s r.o.
Příloha č. 16	Propočty finanční analýzy společnosti Regomarket s.r.o.
Příloha č. 17	Propočty finanční analýzy společnosti B-Projekting s.r.o.